١٦

مركز الإبداع القيادي

كيف تصبح قائـــداً استراتيجياً

دورك في نجاح مؤسستك الدائم

ريتشارد. ل. هيوز

كاترين كولاريللي بيتي

وزارة التعليم العالي
المملكة العربية السعودية

مكتبة ونشر العبيكان
Obeikan
Publishers & Booksellers

كيف تصبح قائداً استراتيجياً؟

كيف تصبح قائدا استراتيجيا؟

دورك في نجاح مؤسستك الدائم

ريتشارد. ل. هيوز

كاترين كولاريللي بيتي

نقله إلى العربية

معين الإمام

راجعه

د. معن عبدالقادر كوسا

مكتبات ونشر العبيكان
Obeikan
Publishers & Booksellers

Original Title:
BECOMING A STRATEGIC LEADER

by:
Richard L. Hughes
Katherine Colarelli Beatty

Copyright © 2005 by John Wiley & Sons, Inc.

ISBN 0 - 7879 - 6867 - 6

All rights reserved. Authorized translation from English language edition
Published By: Jossey – Bass, A Wiley Imprint, San Francisco

حقوق الطبعة العربية محفوظة لمكتبة العبيكان بالتعاقد مع: جون وايلي وأولاده

© مكتبة العبيكان 1427هـ 2006م

المملكة العربية السعودية، طريق الملك مع تقاطع العروبة، ص. ب: 62807 الرياض 11595
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P. O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1427هـ 2006م
ISBN 6-045-54-9960

ح مكتبة العبيكان، 1427هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
هيوز، ريتشارد ل
كيف تصبح قائدا استراتيجيا. / ريتشارد ل هيوز؛ معين الإمام – الرياض، 1427هـ
340 ص؛ 16.5× 24 سم   ردمك: 6–045–54–9960
1. القيادة الإدارية   2. القادة   3. الاستراتيجية
أ. الإمام، معين (مترجم)   ب. العنوان
ديوي 658.42   1427/3533
رقم الإيداع: 1427/3533
ردمك: 6–045–54–9960

هذا الكتاب من كتب مشروع الترجمة المشترك بين وزارة التعليم العالي وشركة مكتبة العبيكان

جميع الحقوق محفوظة، ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ (فوتوكوبي)، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved, No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم معالي وزير التعليم العالي

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:

تحرص وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على تشييد بنية متينة للتعليم العالي في المملكة تأخذ في الحسبان متطلبات مجتمعها وثقافته الإسلامية العريقة، وفي الوقت نفسه تحاكي أنظمة التعليم العالي العالمية. وكان الغرض الأساس للسعي وراء هذا الهدف هو تطوير العملية التعليمية، وكذلك تطوير النظام الإداري المصاحب خاصة في ضوء الطفرة المعلوماتية والعولمة والمنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

ونظراً لما حققه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من تطور كمّي ونوعي بدعم سخي من حكومتنا الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين، الأمير سلطان بن عبدالعزيز - يحفظهما الله - فقد ظهرت الحاجة بشكل أكبر لتوفير المصادر المختلفة لتعزيز توعية الأفراد العاملين في حقل التعليم العالي بما ينشر في هذا المجال باللغات الأجنبية. لذا، رأت وزارة التعليم العالي ترجمة عدد من الكتب ذات العلاقة بمجالات التطوير الأكاديمي وتقديمها باللغة العربية لتكون في متناول جميع العاملين في القطاع الأكاديمي. ونظرا لقلة مثل هذه الكتب في المكتبة العربية، فقد سعت الوزارة إلى توفيرها بشكل سريع وفاعل، وعليه كان مشروع الترجمة هذا. ولقد قامت الوزارة باختيار كتب تحوي دراسات حازت قبولاً وانتشاراً في الكثير من المؤسسات التعليمية ذات الشهرة العالمية وأنجزت بأيدي عدد من الأكاديميين والإداريين المهتمين بالتطوير في التعليم العالي. وعالجت الدراسات في

هذه الكتب قضايا متعلقة بكل من تطوير مهارات الأساتذة ورؤساء الوحدات الأكاديمية والإداريين في أكثر الجامعات العالمية تقدما. كما تناولت هذه الكتب قضايا مثل: التعليم الإلكتروني، والتعليم عن بعد، ومهارات التعليم والتعلم، وتقنيات التعليم الحديثة، والتخطيط الاستراتيجي الخاص بالتعليم، والاختبارات والتقويم. ومواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل، وتحقيق الجودة في مدخلات ومخرجات التعليم العالي وغير ذلك من الموضوعات ذات العلاقة.

ووقع اختيار الوزارة على مكتبة العبيكان للنشر للتعاون معها في نشر ترجمات هذه السلسلة من الكتب الأكاديمية المتخصصة وذلك لما لهذه المكتبة من خبرة وتميز في مجال النشر وفي ميداني التأليف والترجمة والكفاءة في الأداء. وقامت مكتبة العبيكان بمهمة الاتفاق مع الناشرين للكتب الأجنبية ومن ثم ترجمتها وتقديمها للقارئ بالشكل المناسب، وقد تم مراجعة هذه الكتب من قبل فرق أكاديمية متخصصة.

وتأمل الوزارة بأن تكون بهذا المشروع قد أسهمت بوضع دليل متكامل من الدراسات المهمة والمشروعات والأفكار ذات العلاقة بتطوير التعليم العالي بين أيدي جميع أعضاء الهيكل الأكاديمي و الإداري في الجامعات ابتداء من مديري الجامعات إلى أول الصاعدين على سلم التعليم والإدارة فيها.

وإذ تقدم هذه الكتب وأفكارها خلاصة تجارب المجتمعات الأكاديمية المتطورة في هذا المجال فإنها لا تقلّل من الخبرات ولا التجارب الميدانية المحلية لدينا، وتلك المستمدة من ديننا الحنيف وثقافتنا بل إنها ستعزز دور المجتمع الأكاديمي والإسهام في بناء وطننا الكريم، كما ستساعدنا على التخلص من الأخطاء التي مررنا بها أو وقعت لغيرنا فنتجنب تكرارها.

ولا يفوتني أن أشكر معالي الدكتور خالد بن صالح السلطان مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وسعادة الدكتور سهل بن نشأت عبدالجواد، عميد

التطوير الأكاديمي في الجامعة، وجميع من عمل معهم على جهودهم المباركة لإخراج هذا المشروع إلى أن أصبح واقعا ملموساً وجهداً متميزاً، والذي سيكون له - بإذن الله - مردود إيجابي على المجتمع.

وفي الختام يسرنا أن تنشر وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بالتعاون مع مكتبة العبيكان للنشر هذه السلسلة من ترجمات الكتب الأكاديمية المتخصصة، ونأمل أن تكون دليلا معرفيا يسهم في التطوير والتنمية، وذلك بجانب ما توافر في السابق لننطلق للمستقبل بأحسن ما توافر لدينا من خبراتنا الخاصة وما نتعلمه من تجارب الآخرين في جوانب البحث العلمي والأكاديمي في العالم...

والله ولي الموفق،،،

الدكتور خالد بن محمد العنقري

وزير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

المحتوى

تمهيد 13

شكر وتقدير 17

نبذة عن المؤلفين 21

مقدمة 23

1 – ما هي القيادة الاستراتيجية؟ 31

2 – التفكير الاستراتيجي 77

3 – الفعل الاستراتيجي 127

4 – التأثير الاستراتيجي 177

5 – فرق القيادة الاستراتيجية 231

6 – تحويل الاستراتيجية إلى عملية تعلم في مؤسستك 263

7 – كيف تصبح قائدا استراتيجيا؟ 289

ملاحق

الملحق (آ): استمارة التصويت المزدوج على المحرك الاستراتيجي 307

الملحق (ب): "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" (STRAT) 309

الملحق (ج): بنود "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" وعملية التعلم 313

الملحق (د): استخدام "المراجعة" لتطوير فريق القيادة الاستراتيجية 317

الملحق (هـ): البيانات المعيارية في "المراجعة" 327

المراجع 331

نبذة عن "مركز القيادة الإبداعية" 335

تمهيد

عملنا معا طيلة ثمانية أعوام في "مركز القيادة الإبداعية" (CCL)، وتركز جهدنا على تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لمدراء الشركات التنفيذيين والفرق العاملة معهم. خلال هذه الفترة، عملنا - بشكل شخصي - مع قرابة ألف من هؤلاء المدراء: مع مجموعات متجانسة من شركات مختلفة حينا، ومع مجموعات من الشركة نفسها أحيانا.

في معظم الحالات، كان هذا النشاط ضمن سياق برنامج دُعي بـ"تطوير القائد الاستراتيجي" (DSL). حيث سنحت لنا الفرصة للعمل مع المدراء الذين بذلوا جهداً دؤوباً (في البرنامج) ليصبحوا قادة استراتيجيين على مستوى أفضل. لقد عمقت مواجهة هذا التحدي إلى جانبهم فهمنا لكيفية تحسين الكفاءة الاستراتيجية. بالمعنى العام، يعكس هذا الكتاب محاولتنا لاستخلاص بعض الدروس والعبر من ذلك البرنامج، وما تعلمناه من خلال اشتغالنا عليه وتطويره إلى صيغة أكثر سهولة ووضوحا.

من الفوائد التي جنيناها من البرنامج اتضاح التحديات التي تواجه المدراء وكبار الموظفين عند سعيهم ليصبحوا قادة استراتيجيين أكثر كفاءة وفاعلية. فمن ناحية، أتى فهمنا للمسألة عن طريق توصيف المدراء أنفسهم لهذه التحديات، التي يمكن في الحالة النمطية حصرها ضمن الفئات العريضة التالية: التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعلية، خصوصا باتجاه عمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين) وأفقي (نحو الزملاء، والمعنيين خارج المؤسسة)؛ والتفكير بأسلوب استراتيجي؛ وتحقيق توازن أفضل في التعامل مع الضغوط على المدى القريب والمدى البعيد؛ والانتقال من

منظور الوظيفة والقسم والدائرة إلى المنظور المؤسسي الأشمل؛ وإيجاد استراتيجية مؤسسية أو التأثير فيها.

الفائدة الأخرى التي كسبناها من هذا العمل هي تقدير أهمية الكيفية التي تتغير بها طبيعة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات، وقد انعكس ذلك في الأشخاص الذين وصفوا لنا هذه التحديات. إذ وجدنا - على وجه الخصوص - أن المدراء التنفيذيين وكبار الموظفين على مختلف المستويات وعبر العديد من الوظائف، ينضمون إلينا لتحسين فاعليتهم وكفاءتهم كقادة استراتيجيين. على سبيل المثال، لا يمثل شخصيات القيادة العليا في الشركات سوى 8٪ من المشاركين في البرنامج، في حين تبلغ نسبة المدراء التنفيذيين 48٪، والعاملين في المرتبة العليا من المستوى المتوسط للإدارة 39٪، والمستوى المتوسط 5٪.

ماذا يعني وجود هذا الطيف العريض من المدراء التنفيذيين والموظفين الذين يرغبون في تطوير فاعليتهم وكفاءتهم كقادة استراتيجيين؟ نعتقد أن الدافع يتجاوز مجرد الاستعداد الفعال لتحمل المسؤوليات المستقبلية. فهو يعكس - برأينا - حقيقة جوهرية حول كيفية تغير القيادة الاستراتيجية ذاتها: القيادة الاستراتيجية أصبحت الآن مسؤولية العديد من الموظفين والمدراء، ولا تنحصر في أولئك المتربعين على قمة الهرم فقط.

التحديات التي نناقشها تمثل ما يواجهه المدراء التنفيذيون وكبار الموظفين الآن، لا التحديات النظرية/الافتراضية التي يمكن أن تعترضهم في المستقبل. وبهذا المعنى، فإن قائمة التحديات تمثل لنا إطارا جوهريا معقولا لتعريف مدلول "الاستراتيجي"، بالرغم من محدوديته نوعا ما. الجزء المهم مما تعلمناه على مر السنين هو كيفية مساعدة المدراء التنفيذيين وكبار الموظفين على إضافة العمق والمدى لهذا الإطار، بطرائق تتناسب مع حاجاتهم وظروفهم التطويرية الفريدة. عرفنا

أيضاً الكثير من العوامل التي تسهل تطوير القيادة الاستراتيجية في بيئة تستضيف تشابكا مستمرا وتداخلا متواصلا بين الفعل والملاحظة والتفكير.

بمرور الوقت، بدأنا ندرك ونقدر أيضاً أهمية العلاقة الرابطة بين أنماط التجارب التي تسهل تطوير القيادة الاستراتيجية وتلك التي تسهل تطوير وتطبيق وصقل الاستراتيجية المؤسسية نفسها. إذ إن كلا النوعين مرتبط بالفكرة التي تعتبر الاستراتيجية عملية تعلم متواصل ومستدام، وهي فكرة محورية في هذا الكتاب. فجزء من تحول المدير - مثلا - إلى قائد استراتيجي يتمتع بالكفاءة والفاعلية يشمل تسهيل تلك العملية عبر المؤسسة كلها (أو قسمه على أقل تقدير).

عنوان الكتاب، "كيف تصبح قائداً استراتيجياً"، يؤكد على الدرس المحوري الذي تعلمناه في عملنا: القيادة الاستراتيجية تتعلق بالصيرورة والتحول، بعملية تعلم لا تنتهي، تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمؤسسة. إن العمل مع "مركز القيادة الإبداعية" وبرنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" كان ميزة حظينا بها، خصوصا بسبب الفرصة التي أتيحت لنا لمساعدة العديد من الأفراد على لعب دور أكثر فاعلية في القيادة الاستراتيجية لمؤسساتهم. نأمل أن تفيدهم الرؤى المستمدة من ذلك العمل، حيث بذلنا أقصى ما يمكن من جهد لترجمتها على صفحات هذا الكتاب، وتساعدهم على متابعة هذه العملية - وتصل إلى جمهور أعرض من القراء.

كولورادو سبرنغز (ولاية كولورادو)، كانون الأول/ديسمبر 2004.

ريتشارد ل. هيوز

كاثرين كولاريللي بيتي

شكر وتقدير

يمثل هذا الكتاب مساهمات العديد من الأشخاص على مدى العديد من السنين، ونود أن نعترف بأفضالهم علينا هنا.

لقد تشكلت غالبية أفكارنا حول القيادة الاستراتيجية ضمن سياق عملنا في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" في "مركز القيادة الإبداعية". تعلمنا الكثير من المدراء التنفيذيين المشاركين في البرنامج، مثلما تعلمنا من زملائنا الأساتذة والمدرسين الذي أغنوا معرفتنا وعمقوا فهمنا لطبيعة القيادة الاستراتيجية. ندين بالفضل على وجه الخصوص لكل من كيفين اسبيورنسن، ستيفاني تروفاس، لورا كوين، بام شيب، تيد غروب، دينيس ليندويرفر، غاري رودس، بروس بينغتون، جيسيكا بالتيس، تشوك هينكل، على ما تمتعوا به من تبصر، وحنكة، وحذق، وكرم، وروح الزمالة الأصيلة.

اتخذت مساهمات بعض زملائنا طرائق فريدة. فقد قدم لنا بروس بينغتون مساعدة لا غنى عنها في صياغة وصقل فهمنا للاستراتيجية كعملية تعلم، البنية الهيكلية التي تأسس على أركانها هذا الكتاب. أما جيسيكا بالتيس فقد حملت العديد من المسؤوليات في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي"، شملت دورها الأساسي والمهم في توجيه أبحاث البرنامج التي استشهدنا بها في معظم فصول الكتاب. في حين قدم كل من دينيس ليندويرفر، وجوديث ستيد، ولورا كوين، وكوري ستيرن، مساعدة مهمة في هذه الأبحاث.

ندين بالشكر أيضاً إلى جون مكغواير لإسهامه في تقديرنا لأهمية دور الثقافة في القيادة الاستراتيجية. وإلى باتريشا اوكونر، وجنيفر مارتينو، ودافيدا

شارب، لعملهن المؤثر مع مؤسسة "كاثوليك هيلث كير بارتنرز"، الذي ركزنا عليه في عدد من فصول الكتاب. في حين ترك نشاط كل من تشوك بالوس وديفيد هورث في مجال الكفاءات الإبداعية تأثيرا مهما في مقاربتنا للتفكير الاستراتيجي. أما الدعم الذي قدمه بيل دراث وسارا كينغ للكتاب فقد اتخذ أشكالا عديدة، ولا ننسى تشجيعهما المستمر للمشروع على المستويين الشخصي والمؤسسي.

ندين بشكر خاص لمارسيا هورويتز على أول اقتراح يقدم لنا لترجمة تجاربنا وخبراتنا في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" إلى كتاب. آنئذ، ما كنا لنتمنى دعما أكبر من ذاك الذي قدمه بيتر سيسكو (معد الكتاب)، ومارتن ويلكوكس (مدير النشر في "مركز القيادة الإبداعية"). لقد حالفنا الحظ بالعمل في "جوسي - باس" مع متخصصين محترفين من أمثال بايرون شنايدر، وكاثي سويني، وتامارا كيلر.

تناولت القصص والشواهد التي عرضتها فصول الكتاب العديد من المؤسسات والأشخاص. ونشعر بالامتنان لتلك المؤسسات على إتاحة فرصة ذكرها في صفحاته، ولأولئك الأفراد على القبول بالمشاركة بتجاربهم وخبراتهم بشكل علني. من هذه المؤسسات، "تورستار" (Torstar)، و"هارليكوين" (Harlequin)، و"تورنتو ستار" (Toronto Star)، و"فيريزون" (Verizon)، و"ستاربكس" (Starbucks)، و"زيروكس" (Xerox)، و"أمريكان باور كونفيرجين" (American Power Conversion)، و"نيوفورما" (Neoforma)، و"كاثوليك هيلث كير بارتنرز" (Catholic Healthcare Partners). ومن هؤلاء الأفراد نذكر: روب برتشارد، كارين هانا، كيم ايكل ("تورستار")؛ دونا هيز، تريش هيويت، ايزابيل سويفت ("هارليكوين")؛ مارلين اوكونيل ("فيريزون")؛ مارغريت ويلر ("ستاربكس")؛ تيم كونلون، جيم فايرستون ("زيروكس")؛ ستيف ويغنتون، ريبيكا اوليس، اماندا موغين ("نيوفورما")؛ جون ابيليز ("ك. هـ. ب").

قدم لنا العديد من الأشخاص معلومات مفيدة ومفصلة (تغذية إرجاعية) حول المسودات الأولية من الكتاب، نذكر منهم: مارك ادواردز، ايمي ادموندسون، بيل كلوفر، نيك كولاريللي (والد كاثرين).

ندين بفضل خاص لليندا هنتر وكارول فاللي، اللتين قدمتا الدعم والمساعدة لهذا الكتاب من الناحية الإدارية طيلة مراحل تأليفه. وكان لما تحلت به كل منهما من قدرة إبداعية، وصبر لا ينفذ، وروح الدعابة، وانتباه واهتمام، أبلغ الأثر في جهودنا.

أخيرا، نعرب عن تقديرنا العميق إلى أولئك الأكثر قربا إلينا، الذين جعل فهمهم ومؤازرتهم ومساندتهم عملنا المضني لإنجاز هذا المشروع الصعب أمرا ممكنا: كريس ومارك وتوماس بيتي، وجورجيان هيوز. أنتم الأفضل!

نبذة عن المؤلفين

ريتشارد ل. هيوز، كبير موظفي قسم المشاريع في "مركز القيادة الإبداعية". يركز جل اهتمامه على دراسة فاعلية كبار المدراء التنفيذيين والفرق العاملة معهم، وتطوير تأثيرها في المؤسسات. تمكن ريتشارد من تطوير وسيلة تقويمية تدعى "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" (STRAT)، لتوفير التغذية الإرجاعية لفرق المدراء حول فاعليتها في التعامل مع المسؤوليات الاستراتيجية. وكان رائدا في تطوير الأهداف الاستراتيجية لـ"مركز القيادة الإبداعية" وسجل علاماته الاستراتيجية. انضم إلى كادر العاملين في "المركز" عام 1995 بعد أن خدم مدة عشر سنين كأستاذ ورئيس لقسم العلوم السلوكية والقيادة في أكاديمية القوى الجوية الأمريكية، إضافة لكونه المهندس الرئيس لخطط الأكاديمية الهادفة لتقويم فاعليتها التعليمية وتقديرها وتحسينها. شارك في تأليف كتاب "القيادة: تعميق العبر المستمدة من التجربة". حصل على الإجازة في العلوم من أكاديمية القوى الجوية، والماجستير من جامعة تكساس. كما يحمل درجة الدكتوراه في علم النفس السريري من جامعة ويومنغ.

كاثرين كولاريللي بيتي، مديرة مجموعة الانتساب المفتوح في "فرق القيادة ومجموعة المؤسسات" (التابعة لـ"مركز القيادة الإبداعية"). تشمل مسؤولياتها توجيه وإدارة برامج التدريب لممارسة تأثير إيجابي في الأفراد، والفرق، والمؤسسات. أما خبرتها في مجال القيادة الاستراتيجية فقد انعكست في العديد من أبحاثها، وكتاباتها، ومحاضراتها، وأنشطتها التدريبية. انضمت إلى "مركز القيادة

الإبداعية" عام 1996، بعد أن قدمت المشورة لعدد من المؤسسات في مجال التغيير، والقيادة، وتطوير الفرق. كما ساهمت في جهود شركة "انهويزر - بوش" (Anheuser - Busch) لتطوير القادة المستقبليين للشركة، وشاركت في برنامج تطوير القيادة للمهندسين في شركة "جي اي ميديكال سيستمز" (GE Medical Systems). نالت كاثرين درجة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية من جامعة الينوي، ودرجتي الماجستير والدكتوراه في علم النفس التنظيمي والمؤسسي من جامعة سنت لويس.

مقدمة

ماذا لو تمكنت من تحويل مؤسستك إلى "محرك" للميزة التنافسية المستدامة، مع تمتعها بالمرونة على التعامل مع النجاح والاحتمالات المتعددة لنفس القدر؟ ماذا لو استطعت تحويل مهاراتك الشخصية والتقنية إلى ممارسة قيادية قادرة على بناء مؤسسة تمتلك المقدرة على تعميق الرؤى المتبصرة والأداء الرفيع باستمرار؟

ماذا لو تمكنت من إدارة جميع شؤون مؤسستك بواسطة القيادة الاستراتيجية؟

هذا الكتاب هو المعلم الإرشادي الذي يهديك سواء السبيل.

القيادة الاستراتيجية مسؤوليتك أنت

هل لاحظت مدى صعوبة إنجاز العمل في المؤسسات هذه الأيام؟ هل أنت بحاجة للتفاعل مع عدد متزايد من الأشخاص داخل وخارج مؤسستك لتحقيق النجاح؟ إن تأمين وتجميع الموارد اللازمة لأحد المشاريع، مثلا، يتطلب الآن مشاورات وعمليات تنسيق بين أطراف لم تتفاعل من قبل. على وجه العموم، أصبح العمل أكثر تعقيدا وأكثر اعتمادا على الدعم المتبادل في معظم المؤسسات.

كيف حدث ذلك؟ إنه نتيجة للعديد من العوامل المألوفة لديك على الأرجح.

- سرعة التغيير: كبار المدراء التنفيذيين يستلمون إدارة الأقسام بصورة أسرع، المنتجات الجديدة تطور بسرعة أكبر، المنافسون الجدد يظهرون بسرعة أكبر، ويجري إدخال المزيد من المتطلبات والقواعد والأنظمة - التغييرات مستمرة ومتواصلة ومطردة.

- ازدياد الاحتمالات: أصبح التنبؤ والتخطيط على المدى البعيد عملية أكثر صعوبة ومجازفة، إن لم تكن مستحيلة.
- الغموض المتفاقم: تزايد عدد ما تواجهه الشركات من مشكلات تسيء تحديدها وتعريفها، وتستعصي على الحلول الروتينية.
- التعقيد المتزايد: المشكلات التي تواجه موظفي الشركات والمؤسسات اليوم تبدو أشد تعقيدا من ذي قبل. فعلى أقل تقدير، يتضاعف حجم المعلومات التي يجب عليهم تمحيصها وتفحصها كل يوم لأداء عملهم، إضافة إلى تنوع وجهات النظر المتعلقة بمختلف القضايا.

أوجدت تغيرات كهذه بيئة تنافسية جديدة أدت إلى تعقيد العمل وحاجته الملحة إلى الاعتماد المتبادل، كما فرضت على المؤسسات ذاتها أن تكون أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة. وليس من السهل جمع المرونة وسرعة التحرك.

نتيجة لكل ذلك، قد تجد المؤسسات نفسها وهي تحاول - خاطئة — أن تكون "كل شيء لكل الناس"، وذلك في مسعاها لتلبية المتطلبات الخارجية والداخلية المتعارضة في الظهر. وتزداد صعوبة التركيز على الأهداف، ودعم هذا التركيز، مع تفاقم التوتر بين الحاجات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

من المفارقة أن هذه الحالة تستدعي انخراط عدد أكبر - وليس أقل - من المدراء والموظفين في القيادة الاستراتيجية. ومن المؤكد أن لبعض الأشخاص فرصة أعظم ومسؤولية أكبر للتأثير في مؤسساتهم مقارنة بغيرهم. لكن يبدو أن كل العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات وفي كافة الوظائف، يجدون الفرص للعمل بطرائق تؤثر في وجهة وزخم تحرك المؤسسة برمتها.

إن أفضل طريقة لازدهار المؤسسات في خضم هذا الواقع الجديد هي أن تتحول إلى "مولدات" للتعلم المتواصل. يعني ذلك على الصعيد العملي أن تصبح الاستراتيجية المؤسسية - الرؤية، الاتجاهات، التكتيكات التي تتبناها لتحقيق النجاح - حالة مستمرة من التشكل، والتطبيق، وإعادة التقويم، والمراجعة والتنقيح. لسوف نوضح ونستقصي بشكل أكمل مضامين ذلك في الفصل الأول، ولكن كمدخل تمهيدي نشير إلى أن الفكرة التي تعتبر الاستراتيجية المؤسسية عملية تعلم تشمل خمسة عناصر:

- *تقويم موقعنا الحالي*: وهذا يتصل بجمع المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسة التنافسية وتفسيرها واستخلاص المعنى الدلالي منها.
- *فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه*: وهذا يتعلق بتطلعات وطموحات المؤسسة، بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وقيمها الجوهرية.
- *تعلم كيفية بلوغ الهدف*: وهذا يتصل بصياغة ورسم الاستراتيجية، بما في ذلك تحديد الأولويات.
- *الانطلاق " في الرحلة"* : وهذا يشمل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل إجرائي عبر تحديد وتنفيذ التكتيكات.
- *التحقق من مدى التقدم*: أي التقويم المستمر لفاعلية المؤسسة، مما يؤدي إلى عملية إعادة تقويم عند المستوى الجديد من أداء المؤسسة، الذي تحقق من خلال العوامل الأخرى. الأمر الذي يطلق عملية التعلم من جديد.

يتوجب على القيادة المطلوبة للمؤسسات خلال هذه العملية توفيق الرؤية، والموارد، والالتزام معا بحيث تحافظ على زخم الاندفاع إلى الأمام في خضم التغيير.

إذن، ما نوع القيادة التي تستوفي هذه المتطلبات؟ إنها القيادة التي تتخذ القرارات والخطوات الفعلية لا لمجرد تدعيم وتحسين أداء المؤسسة الراهن، بل

لتعزيز وتقوية فاعليتها وقدرتها التنافسية في المستقبل. وهي ليست القيادة التي يمكن تفسيرها وممارستها بواسطة مجموعة بسيطة من الإجراءات (مثلا: "كيف نخطط استراتيجيا"). بدلاً من ذلك، يقوم الأفراد بدفع مؤسستهم قدما من خلال التكرار المتعاقب لعملية التعلم، بمساعدة مهارات التفكير الاستراتيجي، والفعل الاستراتيجي، والتأثير الاستراتيجي. هذه المهارات ضرورية في كل عنصر من عناصر عملية التعلم، ويمكن ممارستها من قبل القادة على كل مستوى من المستويات الإدارية في المؤسسة. فهي تشكل الوقود اللازم لدفع عملية التعلم في المؤسسة، وربطها بالارتقاء الاستراتيجي الهادف لإيجاد واستدامة الميزة التنافسية. كل هذه العوامل معا تشكل القيادة الاستراتيجية.

سوف نبين في هذا الكتاب كيفية تطوير وممارسة المهارات القيادية بقصد استراتيجي. ونظهر كيفية تشكيل نواة الرؤية والفعل، ونشر تلك الطاقة بين الآخرين بحيث تتكثر وتتكثف. وخلال العملية سوف يقوم جميع الموظفين بتحويل مؤسستهم إلى "محرك" للتعلم يتمتع بالقدرة على التكيف وبالمرونة وسرعة الاستجابة.

محتوى الكتاب

يقدم كتابنا توصيفاً لإطار فكري شمولي لمساعدتك على فهم هذا المنظور للقيادة الاستراتيجية. كما يعرض المقترحات العملية المتعلقة بكيفية تطوير هذه القيادة.

في الفصل الأول نتطرق إلى الطبيعة الفريدة للقيادة الاستراتيجية والأسباب التي تجعلها مليئة بالصعوبات ومتخمة بالتحديات. كما نتقصى بشكل متعمق الرأي الذي يعتبر الاستراتيجية المؤسسية عملية تعلم، ونخلص إلى الاستنتاجات عبر معاينة مضامين تبني هذا الرأي.

التفكير الاستراتيجي، موضوع الفصل الثاني، يشير بدلالته إلى البعد المعرفي / الإدراكي للقيادة الاستراتيجية. ويشمل هذا الجانب، مثلا، تمييز ومعرفة النزعات السائدة في البيئة التي تحظى بأهمية استراتيجية في مؤسستك. وقد يشمل أيضاً القدرة على تقصي وتحليل سيل المعلومات المتدفق لتحديد أهم الحقائق أو القضايا من الناحية الاستراتيجية. أما الجوانب الأخرى فتتضمن الرؤية من خلال منظور المؤسسة برمتها، وتقدير الكيفية التي تسهم فيها جميع الوظائف والأقسام المختلفة (في المؤسسة) في الكل المتكامل، ومعاينة الأمور بطرائق جديدة ومختلفة.

الفصل الثالث يتناول بالبحث الفعل الاستراتيجي، أو البعد السلوكي للقيادة الاستراتيجية. ومن المؤكد أن أهمية الفعل الإجرائي بقصد استراتيجي لا يمكن إغفالها. ففي نهاية المطاف، يتعلق كل شيء بما يفعله القائد أو يمتنع عن فعله. كما أن الرؤية العظيمة الثاقبة والخطط المفصلة لا تساوي شيئا إذا لم تطبق لغرض مستهدف. حتى أكثر الرؤى تبصرا وحدة وحكمة ليست لها قيمة إلا إذا أدت إلى قرارات تخصص الموارد باتجاه بعض الأنشطة دون غيرها.

يتمحور الفصل الرابع حول موضوع التأثير الاستراتيجي. وهو يشير إلى الطرائق التي يؤثر عبرها القادة في الآخرين، والأساليب التي يستخدمونها للانفتاح أمام تأثير الآخرين. التأثير هو القناة التي يتدفق عبرها الفكر والفعل في كافة أرجاء المؤسسة. ومن المهم الحفاظ على خطوط اتصال إيجابي على طول مسار المؤسسة الاستراتيجي.

لأن المؤسسات لا تعتمد على الجهد الفردي فقط بل على جهود الأفراد الذين يعملون معا - في فرق على الأغلب - استخدمنا الفصل الخامس لتفحص طبيعة وفاعلية القيادة الاستراتيجية التعاونية والتشاركية. واعتمدنا اعتمادا كبيرا على البحث الذي أجريناه على الفرق ضمن سياق برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" في "مركز القيادة الإبداعية".

يطبق الأفراد وأعضاء الفرق القيادة الاستراتيجية حين يفكرون، ويتصرفون، ويؤثرون في الآخرين بطرائق تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. لكن ما هي أنواع الشروط والظروف داخل المؤسسات التي يرجح أن تشجع الأفراد والفرق على تطوير وممارسة القيادة بهذه الطريقة؟ الفصل السادس يصف هذا النوع من البيئة. كما يعاين المؤسسة من حيث ثقافتها وهيكليتها وأنظمتها التي يرجح أن تنتج / وتدعم القيادة التي تبقي على تقدم المؤسسة إلى الأمام على مسار التعلم المستمر.

نعود في الفصل السابع إلى مزيد من التركيز على الجوانب الشخصية، ونعرض بعض الاقتراحات الختامية حول الآلية التي يستطيع بها القراء تطوير قدراتهم القيادية الاستراتيجية على أفضل وجه. تتمحور هذه الجهود حول اختيار التجارب والخبرات الغنية بالفرص التعليمية.

لمن نتوجه في هذا الكتاب؟

مقدمتنا المنطقية ترتكز على أن القيادة الاستراتيجية هي عملية مستمرة وليست موقفاً أو مرتبة، يشترك عدد متزايد من الأفراد في حمل مسؤولية تطويرها وممارستها في المؤسسات. وتمتد المسؤولية المشتركة لتشمل جوانب من رسم وصياغة الاستراتيجية، ولا تقتصر على مجرد تنفيذ استراتيجية تفرض من الأعلى إلى الأسفل. إضافة إلى أن بعض الفرق والأفراد يمارس القيادة الاستراتيجية في مؤسساتهم، الأمر الذي يعكس الطبيعة التعاونية والتشاركية المتزايدة لهذه العملية. وهي تمثل، أكثر من أي نشاط آخر في المؤسسة، نقطة التقاء الأفكار والأفعال. قلنا مرات عديدة في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" إن القيادة الاستراتيجية توجد في "المساحات البيضاء" على الهيكل التنظيمي. ولا يمتلك مجال وظيفي واحد أو مجموعة بمفردها حجم المعلومات الضرورية والمنظور العريض

الكافي لإرشاد وتوجيه المؤسسة بشكل فاعل عبر عملية التعلم التي تزودها بالميزة التنافسية المستدامة.

حين نأخذ ذلك بعين الاعتبار، نعتقد أن الكتاب يقدم فوائد مميزة نوعاً ما إلى ثلاث مجموعات مختلفة من العاملين: صغار المدراء، المدراء من ذوي المراكز المتوسطة، كبار المدراء التنفيذيين

بالنسبة للمجموعة الأولى، يمثل الكتاب مقدمة تمهيدية لتعريف أفرادها بالمفاهيم الأساسية للاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية. وهو يوضح وينقل ويزيل الغموض عن تلك المفاهيم التي قد تبدو لولا ذلك مربكة ومشوشة أو غير ذات صلة بدورهم في المؤسسة.

سوف يساعد الكتاب أيضاً المدراء الذين يحتلون مراكز متوسطة. وهؤلاء - بالتعريف - يمثلون صلة الوصل بين المستويات العليا والدنيا، ويلعبون، بالتالي، دوراً حاسما في ضمان أن تكون الاستراتيجية عملية ثنائية الاتجاه: من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة. ونحن نجد - على نحو مطرد - أن للقيادة الاستراتيجية بعداً "متوسطا". والكتاب يقترح العديد من الطرائق وأساليب التأثير في المؤسسة برمتها انطلاقا من أولئك الذين لا يتربعون على القمة.

لربما يتمتع كبار المدراء التنفيذيين بأفضل المواقع للتأثير في نوعية القيادة الاستراتيجية عبر المؤسسة بأكملها. فهم مسؤولون عن تزويدها بالمعلومات، واتخاذ القرارات التي تصل تأثيراتها إلى أبعد مدى، ولديهم الفرصة لخلق الزخم الضروري في عمل زملائهم ومرؤوسيهم وحتى رؤسائهم. هذه الطاقة هي التي يمكن أن تحول وتغير المؤسسة عبر تعريفها بظروفها وتحدياتها، مما يمكنها من الحفاظ على المرونة، والقدرة الإبداعية، والمقدرة على التكيف، والنظر إلى الأمام، والتمسك بالاستراتيجية في مقاصدها. تلك هي خصائص وسمات الميزة التنافسية المستدامة،

الهدف المنشود لكل قائد استراتيجي. وستكون فصول الكتاب وفقراته التي تتناول كيفية إيجاد الشروط والظروف المؤسسية الضرورية لتشجيع القيادة الاستراتيجية الفاعلة بواسطة الأفراد والفرق مفيدة على نحو خاص لكبار المدراء التنفيذيين.

- 1 -

ما هي القيادة الاستراتيجية

تخيل أنك تقف على شاطئ ساحر، تنظر إلى مياه البحر الأزرق العميق. لابد أن تشعر بالنسيم العليل المنعش يداعب وجهك، وتسمع هدير الموج وهو يتكسر أمامك. وبين الحين والآخر تحس ببرودة الماء اللطيفة حين تبلغ إحدى الموجات قدميك.

مراقبتك للبحر لها غرض، فأنت تحمل لوحا لركوب الأمواج. لقد تدربت على استخدامه في البيت: حيث تمددت عليه في غرفة الجلوس وحاولت الوقوف على قدميك بحركة سريعة ورشيقة. ثم تدربت على ركوب الأمواج الصغيرة، التي تملك ما يكفي من القدرة لدفعك دون أن تسقطك في لجة الماء.

الآن، أنت تجرب حظك في ركوب الموجات الأكبر. تخوض في الماء، ثم تركب لوحك، وتجدف بيديك إلى حيث يتكسر الموج. الريح قوية اليوم، والأمواج عاتية. وما إن تصل إلى أفضل بقعة على ما يبدو، حتى تجد نفسك مطوقا بالموج من كل حدب وصوب فتهوي في الماء. هاهي موجة تتجه نحوك، فتحرف مقدمة اللوح باتجاه الشاطئ تحاول ركوبها، لكنك تسقط في الماء مجددا. تحاول مرة أخرى، فتتمكن من الوقوف متوازنا على اللوح. لكن ما إن تقف حتى تفقد توازنك وتهوي. تحاول مرة ثالثة، لكن لا تتمكن من اللحاق بالموجة التالية بسبب سرعتها. محاولة بعد أخرى والنتائج مخيبة للآمال. تبدأ البحث عن مكمن الخطأ وعلة الفشل، لكن الأمواج المتلاطمة لا تنتظرك، وتحول يوم ممارسة رياضتك المحببة إلى يوم من

الإحباط. تجدف عائدا إلى الشط دون أن تعرف تماما أين أخطأت، لكنك تأمل بأن تكون النتائج مختلفة في المرة القادمة.

الآن، تخيل نفسك في العمل. لقد كنت موظفاً مجداً ودؤوباً عدة سنين، وكوفئت بعدة ترقيات. لكنك علمت مؤخرا من رئيسك أن الموظفين لا يعتبرونك قائدا استراتيجيا رغم تقدير المؤسسة لمهاراتك القيادية التشغيلية. تسأل رئيسك عن معنى ذلك، فيجيبك دون مبالاة: "كنْ استراتيجياً!". بحثت عمن يساعدك على فهم هذه المعلومة، لكن يبدو أن الجميع غير قادرين على شرح المدلول الحقيقي لـ"الاستراتيجي". ومثلما يصعب عليك تعلم رياضة ركوب الأمواج دون أن تعرف أين أخطأت حين حاولت ممارستها، كذلك يصعب عليك أن تكون "استراتيجيا" حين لا تفهم لماذا لست كذلك الآن، ولا تجد من يخبرك كيف تدير الأمور بطريقة مختلفة.

تطالب المؤسسات - على نحو متزايد - موظفيها من كافة المستويات أن يكونوا استراتيجيين. وحتى لو لم يطلب منك أحد أن تكون استراتيجيا، نراهن على أنك تفكر بالآخرين الذين يعملون معك باعتبارهم بحاجة لتطوير قدراتهم الاستراتيجية. لكن معالم الطريق إلى هذه الغاية ليست واضحة ولا محددة بصورة كافية. كأن الحالة تشابه هنا إلى حد ما تعلم ركوب الأمواج، حيث تجد نفسك في خضم بحر عارم من الفوضى والتشوش، والمبادرات والقضايا المتعلقة بالعمل تتدافع حولك كالموج المتلاطم، دون أن تتأكد تماما أيها يتطلب توظيف أفضل طاقاتك (أفضل موجة لركوبها). وحتى لو اخترت واحدة قد لا تتمكن من الحفاظ على توازنك لتصل إلى النتيجة المرضية المتوخاة.

قصدنا من هذا الكتاب مساعدتك لكي تصبح استراتيجياً. كما ننوي مد يد العون لك لتساعد الآخرين في مؤسستك ليصبحوا استراتيجيين، ومساعدة الفرق التي تتحمل مسؤوليات استراتيجية على تلبية واستيفاء هذه المطالب بصورة أكثر

فاعلية وكفاءة. لسوف نضع في هذا الفصل الركيزة الأساسية عبر استكشاف وتقصي طبيعة القيادة الاستراتيجية وطبيعة صنع ورسم الاستراتيجية، مع الأخذ بالاعتبار الأسئلة التالية:

- ما هو تعريف وبؤرة تركيزها القيادة الاستراتيجية؟
- بماذا تختلف القيادة الاستراتيجية عن القيادة؟
- ما الذي يجعل القيادة الاستراتيجية على هذه الدرجة من الصعوبة والتحدي؟
- كيف يمكن لعمليات صنع الاستراتيجية ورسمها وتطبيقها أن تعمل في المؤسسات لتحقيق النجاح الدائم؟
- ما هي مضامين صنع ورسم وتطبيق الاستراتيجية بالنسبة للقياديين في المؤسسات؟

بعد أن نرسخ هذه القاعدة الأساسية سوف نحول انتباهنا في الفصول المتعاقبة إلى السؤال المحدد التالي: كيف يمارس الأفراد والفرق القيادة الاستراتيجية؟

تعريف القيادة الاستراتيجية وبؤرة تركيزها

"يطبق الأفراد والفرق القيادة الاستراتيجية حين يفكرون، ويفعلون، ويؤثرون في (الآخرين) بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة".

يبدو هذا البيان شعاراً مطولاً ومعقداً حقاً. لكن لأنه يشمل كافة العوامل الحاسمة للقيادة الاستراتيجية، فإننا نعتبره تعريفا مناسبا لها.

أما بؤرة تركيز القيادة الاستراتيجية فهي الميزة التنافسية المستدامة، أو النجاح الدائم للمؤسسة. وفي الحقيقة، فإن هذا هو عمل القيادة الاستراتيجية: دفع

وتوجيه المؤسسة بحيث تحقق الازدهار والنجاح على المدى البعيد. وهذا يصدق بغض النظر عما إذا كانت المؤسسة ربحية أو غير ربحية. ويعتمد فقط على ما إذا كانت مؤسستك تسعى إلى امتلاك مجموعة من القدرات الدائمة التي توفر قيمة مميزة للمعنيين بالمؤسسة على المدى الطويل، مهما كان القطاع الذي تمارس فيه نشاطها أو المعيار الذي يقاس تبعا له أداؤك.

سوف نناقش في قسم لاحق من هذا الفصل العملية الاستراتيجية بمزيد من التفصيل، ونتطرق إلى كيفية استخدامها للمساعدة على إيجاد الميزة التنافسية المستدامة. لكن دعونا الآن نستكشف القيادة التي توجد الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة مؤسستين اثنتين: شركة "اي بي ام" (IBM) و"شركة المعدات الرقمية" (Digital Equipment Corporation).

"اي بي ام"

في عام 1993، خلص العديد من الخبراء المتخصصين في الصناعات التكنولوجية إلى أن شركة "اي بي ام" تقترب من مرحلة الاحتضار كمؤسسة. وبالرغم من أنها حققت أفضل أرباحها في عام 1990، إلا أن البدايات المبكرة من التسعينيات شهدت تغيرات كبيرة في عالم الحواسب الإلكترونية. فالشركات الأصغر حجما والأكثر مرونة كانت تبتكر طرائق خلاقة للوصول إلى المستهلك واقتحام الميدان، في حين اعتبرت الكمبيوترات التقليدية الضخمة التي تنتجها "اي بي ام" من التقانة المتخلفة التي عفا عليها الزمن. وانخفض سعر سهم الشركة من 43 دولارا عندما بلغ ذروته عام 1987، إلى أقل من 13 دولارا عند نهاية الربع الأول من عام 1993[(1)]. انضم لو غيرستنر إلى الشركة في نيسان / إبريل عام 1993 ليشغل منصب كبير المدراء التنفيذيين، عندما كانت على حافة الانقسام إلى وحدات تجارية مستقلة ذاتيا، وهي خطوة من شأنها أن تفكك المؤسسة التي اعتبرت منذ عهد طويل رمزا لصناعة الكمبيوتر.

اختار غيرستنر سبيلاً مختلفاً للشركة. فقد حافظ على وحدتها واتخذ خطوات حاسمة وجريئة لا للمحافظة على وجود الشركة فحسب، بل لتجديد نشاطها وحيويتها وإعادتها إلى الموقع الريادي الذي قادت منه مجددا صناعة الكمبيوتر. اللافت أن غيرستنر تبنى استراتيجية جديدة نقلت الشركة من طريقة تعتمد على الإنتاج إلى طريقة تعتمد على الخدمة. ولم تكن تلك مهمة يسيرة. فقد تطلبت إعادة إعداد الموظفين، والعمليات والإجراءات، والأنظمة المستخدمة في المؤسسة بشكل كامل. لكن العمل آتى أكله، وارتفعت أسهم الشركة كل سنة (باستثناء واحدة) إلى أن تقاعد غيرستنر في أوائل عام 2002.

"شركة المعدات الرقمية"

لنقارن قصة "اي بي ام" بقصة واحدة من أهم منافساتها "شركة المعدات الرقمية"[(2)]، التي أسسها كين اولسن عام 1975 وأدارها حتى التسعينيات، حين حل محله روبرت بالمر. اشتهرت الشركة بسبب عدد من الابتكارات المتقدمة التي أدخلتها على صناعة الحاسبات، بما فيها أول حاسبات رائجة صغيرة وعملية وأول كمبيوترات محمولة. إضافة إلى ذلك، كانت أول شركة تجارية ترتبط بالإنترنت. اعتبرت "شركة المعدات الرقمية"، بموظفيها الذين تجاوز عددهم مائة ألف، ثاني أكبر شركة في العالم عندما بلغت ذروة نشاطها في أواخر الثمانينات. لكنها غير موجودة كمؤسسة الآن. فقد عزلتها النجاحات التي حققتها في الثمانينيات. صحيح أن منتجاتها جيدة التصميم، إلا أنها لا تعمل إلا مع منتجاتها الأخرى، ولهذا نزع المستهلكون إلى تجاهلها. اعتقد اولسن أيضاً أن المنتجات المتفوقة هندسيا يمكنها أن تروج نفسها بنفسها، ولا تحتاج إلى دعاية. وحين وصل محرك القرص الصلب (RA - 90) إلى السوق متأخرا جدا، وعانت عدة منتجات أخرى من الصعوبات، تفوقت الشركات المنافسة بمنتجات مشابهة أرخص سعرا. وقامت الشركة بتسريح

أول مجموعة من العمال (مؤقتا) في أوائل التسعينيات، ثم جرى بيعها إلى شركة "كومباك" (Compaq) عام 1998، ثم امتلكتها شركة "هيوليت - باكارد" (Hewlett - Packard) عام 2002. من الواضح أن إدارة "شركة المعدات الرقمية" كانت شديدة الحماس، وتمكنت الشركة من تحقيق منجزات عظيمة. لكن ذلك لم يكن مستداما.

ما الذي يجعل القيادة الاستراتيجية مختلفة؟

ما الذي أدى إلى ازدهار شركة "اي بي ام"، وانهيار "شركة المعدات الرقمية"؟ لماذا تمكنت الأولى من مواجهة العاصفة الكاسحة، وإدخال التغييرات الضرورية، واتخاذ سبيل جديد، وتحقيق النجاح بطريقة جديدة، في حين التهم المنافسون الثانية؟ الجواب المختصر هو تطبيق القيادة الاستراتيجية الفاعلة - القيادة التي تركز بؤرة الاهتمام على الميزة التنافسية المستدامة - في شركة "اي بي ام".

حين نناقش الميزة التنافسية المستدامة باعتبارها بؤرة تركيز القيادة الاستراتيجية، يسألنا بعض المدراء التنفيذيين العاملين معنا: "أليست مجرد قيادة؟ ما هو الفارق الذي يميزها؟ إذا كنت قائدا جيدا، فلم لا تكون - بالتعريف - قائدا استراتيجياً جيداً؟". ليس من السهل الإجابة عن هذا السؤال، لكن أبحاثنا وخبراتنا تكشف بعض الفوارق الدقيقة والمهمة: تمارس القيادة الاستراتيجية حين تكون لقرارات القادة وأفعالهم آثار استراتيجية على المؤسسة. ويمكن وصفها أيضاً بالطريقة التالية:

- القيادة الاستراتيجية واسعة المدى.
- تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة.
- القيادة الاستراتيجية تشمل غالباً تغييراً مؤسسياً ذا شأن.

المدى

نعني بالمدى الواسع للقيادة الاستراتيجية أنها تؤثر في مجالات تقع خارج إطار المجال الوظيفي والقسم الخاص بالقائد - بل يتجاوز تخوم المؤسسة ذاتها. يتطلب هذا المدى الواسع رؤية المؤسسة كنظام متعدد الأجزاء من الاعتماد والاتصال المتبادلين، حيث القرارات المتخذة في أحد المجالات تحفز الأفعال في المجالات الأخرى. الحالة هنا تشبه الأمواج التي أحاطت بلوح ركوب الأمواج: فكل موجة تؤثر في سطح الماء الذي يتحرك في ردة فعل عليها، كما أن القوى الخارجية، مثل الرياح، تؤثر في الأمواج أيضا. بنفس الطريقة، يمتد مدى القيادة الاستراتيجية ليتجاوز تخوم المؤسسة، حيث تؤثر وتتأثر (عبر الفعل ورد الفعل) في القضايا والاتجاهات والنزعات السائدة في البيئة المحيطة.

ليس من الضروري دوماً أن يصل مدى القيادة إلى هذا الحد. على سبيل المثال، الشخص الذي يسهل عملية صنع القرار لمجموعة ما يظهر قيادة فاعلة حتى وإن كان القرار محدودا في مداه، مثل تعيين أفراد المجموعة في أقسام أحد المشاريع.

الأمد

الإطار الزمني للقيادة الاستراتيجية ممتد مثله مثل المدى. إذ يجب على القائد الاستراتيجي أن يبقي في ذهنه أهدافا بعيدة المدى في نفس الوقت الذي يعمل فيه على تحقيق الأهداف القريبة. قبل حوالي خمسمائة سنة، قال القائد العسكري الياباني مياموتو موساشي: "في الاستراتيجية، من المهم رؤية الأشياء البعيدة وكأنها قريبة، ورؤية القريبة وكأنها بعيدة"(3). تصف ملاحظته الذكية التوتر بين المنظورين القريب والبعيد اللذين يتوجب على القائد الاستراتيجي إقامة التوازن بينهما.

وفي المقابل، ليس من الضروري أن يكون منظور كافة القيادات فاعلاً ومؤثراً على المدى البعيد. إذ يدير القادة الأكفاء في عمليات التشغيل والمهمات اليومية بشكل فاعل، ويتمتعون بالمهارات اللازمة للعمل مع مرؤوسيهم لضمان تحقق الأهداف القريبة. هذا عمل مهم، لكن لا يحتاج بالضرورة أن يأخذ بالاعتبار المدى البعيد.

التغيير المؤسسي

السبب الثالث الذي يجعل القيادة الاستراتيجية مختلفة عن القيادة عموما هو أنها تؤدي إلى إحداث تغيير مهم في المؤسسة. على سبيل المثال، لنفكر بالتأثير الاستراتيجي لنظام تعويضات جديد يلامس كافة أقسام المؤسسة، ويوفر بنية هيكلية لتحديد الاختلافات والفوارق في الأدوار وفي مستويات المرتبات والأجور المناسبة، ويربط مقاييس وخطط الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، الأمر الذي يزود العاملين بفهم واضح لما هو مطلوب منهم للارتقاء على مختلف درجات السلم الوظيفي. فريق الموارد البشرية الذي يصمم ويطبق هذا النظام، ويستبدل ذاك الذي لا يشمل فهما مشتركا لمستويات الرواتب والأجور المناسبة للأدوار والمهام، والمعايير الصحيحة للترقيات، والتقدم الوظيفي، هذا الفريق يمارس القيادة الاستراتيجية الحقيقية.

القيادة الفاعلة لا تحدث بالضرورة تغييراً مؤسسياً مهماً. فقيادة فريق يكمل إحدى المهمات المتكررة، كاستكمال الحسابات ربع السنوية للمؤسسة، مثال نموذجي على القيادة الفاعلة التي لا تحدث تغييرا مهما.

القيادة تختلف عن القيادة الاستراتيجية

من أجل مزيد من الاستقصاء للمعنى المحدد للقيادة الاستراتيجية، دعونا نلقي نظرة على مسلكين قياديين، حاسمين وهامين، لا يشملان مضامين استراتيجية.

تدريب المرؤوسين مثال على السلوك الأول، فعندما تنتقل من مرتبة المساهمة الفردية إلى قيادة الآخرين، يعتبر الحصول على النتائج من خلالهم، لا من خلال جهودك المباشرة، مهارة قيادية حاسمة. قد يشمل التدريب تصميم المهام، وتحفيز الموظفين ودعمهم لتطوير مهاراتهم، وتحدي قدراتهم ودفعهم للتفكير بالأمور بطرائق مختلفة. وفي حين أن تدريب المرؤوس يمكن أن يحدث تأثيراً عميقاً في ذلك الفرد على المدى الطويل، إلا أنه لا يملك بالضرورة مضامين استراتيجية. لكن تطوير أولوية مؤسسية أو نظام مؤسسي يضمن أن يتلقى كل العاملين التدريب الفعال يمتلك فعلا مضامين استراتيجية.

المثال الآخر على القيادة التي لا تملك مضامين استراتيجية تجسده قيادة فريق لإكمال مهمة ليست استراتيجية بطبيعتها. ففريق مكلف بفتح أحد منافذ البيع (بالمفرق) في شركة عالمية تمتلك آلاف المتاجر المشابهة في كافة أرجاء العالم، مثال لذلك. قد يتألف الفريق من عدد من الأعضاء الذين يتمثل هدفهم في فتح متجر جديد في الوقت المناسب وبطريقة فعالة. مثل هذا الفريق المكلف بالإعداد والتجهيز يفتتح متجرا تلو آخر. وبالرغم من أن عمله يعتبر حاسما في أهميته بالنسبة للتطبيق الناجح لاستراتيجية المؤسسة الكلية، إلا أنه لا يعتبر - في حد ذاته - استراتيجيا في طبيعته. فالمدى والإطار الزمني ليست لهما آثار أو مضامين بعيدة المدى، ولا يشمل هذا العمل تغيرا مؤسسيا مهما. لكن إذا عمل أعضاء الفريق مع غيرهم لمراجعة توزع المتاجر في دول العالم، وفهم النزعات السائدة بين المستهلكين، ورسم الخطط المناسبة لافتتاح / وإغلاق المتاجر الجديدة، عندئذ يكون له مضامين استراتيجية.

أين تتعثر القيادة الاستراتيجية؟

إن إيجاد الميزة الاستراتيجية المستدامة للمؤسسة ليس مهمة سهلة. فهو يتطلب أشخاصا يتمتعون بالحذق والذكاء والقدرة، لكن كل ذلك ليس كافياً. على سبيل المثال، تمتع موظفو "شركة المعدات الرقمية" بما يكفي من

الذكاء والبراعة لتطوير تقانات جديدة دفعت الصناعة التكنولوجية قدما إلى الأمام. كما كان مدراء "اي بي ام" السابقين لغيرستنر بارعين - في الحقيقة، فوجئ غيرسنتر بإمكانات وقدرات الموظفين حين وصوله وقال: "كيف يمكن أن يسمح مثل هؤلاء الأشخاص الموهوبين لأنفسهم أن يصلوا إلى مثل هذا الدرك"[4]. وإذا لم يميز مستوى الذكاء لدى القوة العاملة شركة "اي بي ام" عن "شركة المعدات الرقمية"، فما هو عامل الاختلاف المميز بينهما إذن؟ ما الذي يمنع المؤسسات وقادتها من النجاح الاستراتيجي؟ في أغلب الأحوال يمكن تصنيف العقبات ضمن ثلاث فئات:

- الافتقار إلى بؤرة التركيز: حيث تحاول المؤسسات أن تكون "كل شيء" لـ "كل الناس"، ويفشل القادة في اتخاذ قرارات صارمة تعطي تركيزاً استراتيجياً.
- خطط غير مترابطة: حيث لا يتوافق ما يفعله الموظفون والإدارات والأقسام الوظيفية مع استراتيجية المؤسسة ولا يتواكب معها.
- المدى المحدود: إذ يركز القادة على تحقيق النجاح على المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على المدى الطويل.

الافتقار إلى التركيز

الاستراتيجية غير المحددة (أو المحددة بشكل غير واضح) تشير إلى أن المؤسسة لم تأخذ خيارات صعبة لكنها ضرورية. ومثلما قال مايكل بورتر من "مدرسة هارفارد للأعمال": "الاستراتيجية تجعل الخيارات المتعلقة بما لا يجب عمله على نفس القدر من أهمية ما يجب عمله "[5]. وتؤكد المعلومات التي جمعت من فرق القيادة الاستراتيجية، كجزء من برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" في "مركز القيادة الإبداعية"، أن من النادر أن تتبنى المؤسسات استراتيجية واضحة (تبين دون لبس ما

سوف تفعله وما ستمتنع عن فعله). وهذا يصدق على وجه الخصوص على المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات لمحاكاة وتقليد المنافسين. إن تجنب الخيارات الصعبة ورفض توضيح الاستراتيجية يمكن أن يؤديا إلى "متاهة التفاصيل" التي تشتت الانتباه - تلك الاستراتيجية التي تشمل نزراً يسيراً من كل شيء، والمناقضة للتركيز على أهداف محددة.

في استفتاء غير رسمي لقراء أحد المنشورات الإلكترونية لـ "مركز القيادة الإبداعية"، قال 35٪ ممن شملهن الاستفتاء إن الافتقار إلى الوضوح فيما يتعلق بالاستراتيجية المؤسسية يعرقل قدرتهم على التحول إلى استراتيجيين[6]. علاوة على ذلك، توصلت مجلة "CFO" إلى نتائج مشابهة من أحد استطلاعات الرأي التي أجرتها[7]، حيث كان الافتقار إلى استراتيجية واضحة ومحددة المعالم أكثر التفسيرات المتكررة (57٪) لقلة جدوى عن عملية التخطيط.

يؤثر الافتقار إلى التركيز في موظفي المؤسسة من خلال دفعهم إلى الشعور بأنهم معرضون لضغوط شديدة من ناحية الوقت المتاح، ومجبرون على تجاوز حدود الممكن في العمل، مما يفقدهم الإحساس بما سينتج عن جهدهم المبذول. ذكر المدراء المشاركون في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" مراراً وتكراراً أن الافتقار إلى الوقت الكافي يشكل أحد التحديات الشخصية التي تعرقل تحولهم إلى قادة استراتيجيين. إضافة إلى أن غياب الفهم المشترك للاستراتيجية يسمح للعاملين بوضع "أجنداتهم" الشخصية واتباعها. أما السياسة فتنفلت من عقالها وذلك مع محاولة كل فرد الظهور بمظهر الناجح تبعا لمعايير طورها هو - شخصياً - دون التوصل إلى إجماع عبر المؤسسة يؤكد أن هذه المعايير هي الصالحة فعلاً لقياس النجاح.

خطط مفككة

حتى مع وجود فهم مشترك للاستراتيجية، فإن من الصعب اختيار البدائل المتوافقة مع هذا الفهم. فالخطة الاستراتيجية نفسها ليست في نهاية المطاف سوى خطة؛ فتكمن الاستراتيجية الفعلية للمؤسسة في القرارات والخيارات التي يتخذها أعضاؤها وهم يطبقون الخطة، أو يفشلون في تطبيقها.

وجدت دراسة أجراها معهد "الحلول المعيارية"[8]، أن 27٪ من الشركات فقط تدمج بشكل متكامل خططها واستراتيجياتها. ونسبة أكبر (58٪) تدمجها بشكل أو بآخر عند المستويات الإدارية العليا، لكن ذلك لا يصل غالبا إلى المستويات الدنيا.

قد لا تتناغم الخطط لأن العاملين في المؤسسة لا يفهمون تماما ماذا تعني الاستراتيجية بالنسبة لهم على صعيد العمل اليومي. والمعلومات التي جمعت من فرق القيادة الاستراتيجية التي عملنا معها تدعم وتؤكد الفكرة القائلة إن الأفراد في كافة مستويات مؤسستهم نادرا ما يفهمون كيف تدعم أدوارُهم رسالة المؤسسة واستراتيجيتها. في بعض الحالات، يكمن السبب في أن الاستراتيجية لا تحدث التركيز المطلوب. لكن في حالات أخرى، تكون أنظمة الاتصال الرسمية والمنسقة عاجزة أو غير موجودة أصلا، ولذلك يتلقى الموظفون رسائل مختلطة ومتناقضة حول الاستراتيجية. وجدت عملية مسح أجراها معهد "واتسون - ويات" على 293 مؤسسة في المملكة المتحدة[9]، أن 67٪ من الموظفين في المؤسسات المتفوقة في الأداء يتمتعون بفهم جيد لأهداف مؤسستهم العامة، في حين لا تتجاوز النسبة 38٪ في المؤسسات ذات الأداء الضعيف. علاوة على ذلك، كشفت عملية المسح إمكانية تحسين الاتصال إلى حد كبير في كافة المؤسسات.

المدى المحدود

يشعر العديد من المدراء التنفيذيين المشاركين في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" بضغط هائل يدفعهم إلى تقديم أرقام تتعلق بالإنجازات على المدى القريب. وفي الحقيقة، كانت هذه أكثر القضايا التي تكررت في إجاباتهم حين طلبنا منهم تحديد التحدي الشخصي الرئيس الذي يعرقل تحولهم إلى قادة استراتيجيين. على سبيل المثال، وصف أحدهم التحدي بأنه "إقامة التوازن بين الحاجات التشغيلية الحالية وبين الرؤية عبر المنظور بعيد المدى لنمو قدرات موظفينا وتطورها وممارستنا للعمل". وقال آخر: "أحتاج إلى الابتعاد عن الانهماك في الأنشطة اليومية وقضاء مزيد من الوقت في التفكير بالمستقبل".

تبعا لتجربتنا، يرتقي مثل هؤلاء المدراء في مناصبهم - عادة - نتيجة مكافأتهم على قيادتهم التشغيلية الفعالة، وقدرتهم على مقارعة المشكلات اليومية (في الحقيقة، علق أحد المدراء التنفيذيين أنه كان جيداً جداً في إطفاء الحرائق التي يشعلها بنفسه أحياناً، لمجرد أن يظهر القدرة على إطفائها). وحين يطور شخص ما مثل هذه القوة الفعالة في مجال محدد، يصعب عليه كثيراً نقل تركيزه وعمل شيء آخر. وعندما يتعلق الأمر بتطور القدرة الضرورية للقيادة الاستراتيجية، يصبح الابتعاد عن القضايا اليومية، حتى وإن كانت متناقضة مع الأهداف بعيدة المدى، بمثابة تحد كبير أمام المدراء.

يجسد غيرستنر نموذجا مقنعا للمدير القادر على اتخاذ قرار مؤثر على المدى البعيد، حتى وإن أفرز مضامين سلبية واضحة على المدى القريب. فحين استلم إدارة "اي بي ام" عام 1993، كانت مواردها المالية تستنزف. فقد انخفضت العائدات من مبيعات حواسبها الضخمة من 13 مليار دولار عام 1990 إلى حوالي 7 مليارات عام 1993، وعملت الشركات المنافسة على تخفيض أسعار منتجاتها إلى مستويات أقل بكثير من أسعار منتجات "اي بي ام"، فطالب العملاء الشركة بأن تحذو حذو

منافسيها، مما يعني المخاطرة على المدى البعيد بخسارة عملائها المهمين إذا تشبثت بأسعارها غير التنافسية. لكن تخفيض الأسعار سيضاعف الخطر الداهم المهدد لوضعها المالي على المدى القريب. واختار غيرستتر تخفيض الأسعار، وهو يعتقد أن ذلك كان واحداً من القرارات الأساسية في إنقاذ الشركة[10].

يصعب المسير بشكل متوازن على الخط الفاصل بين الاستجابة للضغوط التشغيلية على المدى القريب والنجاح على المدى البعيد، خصوصا بالنسبة للشركات التجارية الخاضعة للمراقبة الدقيقة اليومية من قبل (Wall Street). فالاستجابة لهذه الضغوط وموازنتها أمر حاسم في أهميته لا على المدى القريب فقط بل على المدى البعيد أيضاً، لأن الانخفاض الحاد والمستمر في أسعار الأسهم يمكن أن يحدث تأثيراً هائلاً على المدى البعيد. نحن لا نقلل من أهمية النجاح على المدى القصير، لكن حين تفضل المؤسسة باستمرار وعناد المدى القصير على الطويل، من خلال إهمال الاستثمارات في تحسين وتحديث الموارد والتقانة مثلاً، فإنها سوف تعاني كثيرا في نهاية المطاف.

عمل القائد الاستراتيجي

هذه التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية - التركيز، ملائمة الخطط مع الاستراتيجية، عدم إغفال المدى البعيد بالرغم من ضغوط المدى القريب - لا تشكل مفاجأة حين نأخذ بعين الاعتبار نوع البيئة المحيطة التي تعمل فيها المؤسسات حالياً. التي تتسم بتسارع وتيرة التغيير، وتفاقم حالة الغموض والاحتمالات. ونتيجة لجهود المؤسسات ومساعيها للازدهار والنشاط في هذه البيئة، أصبح عالم العمل أكثر تعقيدا وأشد اتكالا على العون المتبادل؛ ويكفي أن نفكر بالبنى والأنظمة والعمليات المعقدة للمؤسسات القائمة اليوم. لنأخذ بالاعتبار أيضاً حقيقة أن على المؤسسات، في خضم هذا التعقيد والاتكال المتبادل، أن تتمتع بالمرونة اللازمة للاستمرار في الازدهار والنشاط.

إن إيجاد ميزة تنافسية مستدامة ليس مهمة يسيرة، فهو يشمل وصل الهوة الفاصلة بين التعقيدات الداخلية والاعتماد المتبادل من ناحية، والحاجة إلى المرونة من ناحية ثانية. أما إقامة التوازن بين طرفي هذه المعادلة فهو عمل القائد الاستراتيجي.

إيجاد الاستدامة

نعني بـ"إيجاد الميزة التنافسية المستدامة" أن يعمل القادة الاستراتيجيون بهدف الوصول إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية الداعمة لمؤسستهم، بحيث تبقى وتدوم على المدى البعيد. لذلك، فهم يحدثون تغييرات متواصلة فيها كما يبدو واضحاً. لكن الأمر يتعدى مجرد إحداث تغيير إثر آخر. فالمسألة الحاسمة بالنسبة للقادة الاستراتيجيين هي كيفية إحداث التغييرات التي تعتمد على بعضها بصورة تعاقبية، أي أن يعتمد اللاحق منها على السابق. والتغييرات الصحيحة تشكل تعزيزا ارتقائياً لحيوية المؤسسة، بحيث تساعد المؤسسة على البقاء والصمود في خضم البيئة الديناميكية، لا تغييرات تمتص وتهدر الطاقة ولا تعكس بشكل تراكمي تطوير القدرات والقيمة.

تخيل نفسك - مرة أخرى - تحاول ركوب الأمواج كما فعلت عند بداية هذا الفصل. تذكر الآن، حين ستواجه موجة عاتية للمرة الأولى، بأنك أدخلت تغييرات على مقاربتك عبر توجيه اللوح نحو وجهة مختلفة قليلا، وتعديل توقيت وقوفك عليه، وتوزيع ثقل جسمك للحفاظ على توازنك، ومحاولة اللحاق بالموجات المتعاقبة عند نقاط مختلفة تبعا لذراها. لكن هذه التغييرات لم تحدث تأثيرا مهما، لأنك لم تفهم العوامل الأساسية التي تحول بينك وبين النجاح. لقد كنت تحاول تطبيق كل ما يخطر في ذهنك من أفكار، دون التوقف للتأمل والتعلم من كل واحدة من هذه المحاولات.

من الواضح أن قيادة مؤسسة من المؤسسات أشد صعوبة من ركوب الأمواج، لكن كلا الأمرين بحاجة للتعلم. إذ يتطلب النجاح في إيجاد الميزة التنافسية المستدامة، من خلال سلسلة متعاقبة من التغييرات يعتمد بعضها على بعض، "محركاً" تعليمياً، ويشمل المؤسسة برمتها. عمليات رسم الاستراتيجية وتطبيقها توفر الركيزة الأساسية لذلك المحرك التعليمي، والقيادة الاستراتيجية هي التي تدفعه وتبقيه دائرا. استخدمنا إطارا يدعى "الاستراتيجية كعملية تعلم" لوصف هذا المحرك. فهو يشير إلى ذهنية استراتيجية محددة، طريقة معينة للتفكير بكيفية ابتكار الاستراتيجية وتطبيقها. ويتضمن على وجه الخصوص فكرة أن الاستراتيجية الناجحة تعمل ضمن حالة مستمرة من التشكيل والصياغة، والتطبيق والتنفيذ، والتقويم وإعادة التقويم، والتنقيح والتعديل والمراجعة. دعونا نقدم المفهوم هنا، ثم نعمق فهمنا له عبر إظهار كيف طبق في إحدى الشركات: "نيوفورما".

عملية التعلم

تتبنى المؤسسات وقادتها نظريات معينة حول العوامل المؤدية إلى النجاح في المجال التي تمارس فيها نشاطها. ويختبر القادة هذه النظريات من خلال ما يقومون به من أعمال وما يتخذونه من قرارات. وهم يراقبون المؤشرات الأساسية لمعرفة نتائج أفعالهم. فإذا كانت المؤشرات حسب التوقعات، يعتبرون أن المؤسسة على المسار الصحيح. أما إذا كشفت عن نتائج غير متوقعة، فسوف يحدثون التغييرات. وخلال هذا العمل، تجري عملية التعلم.

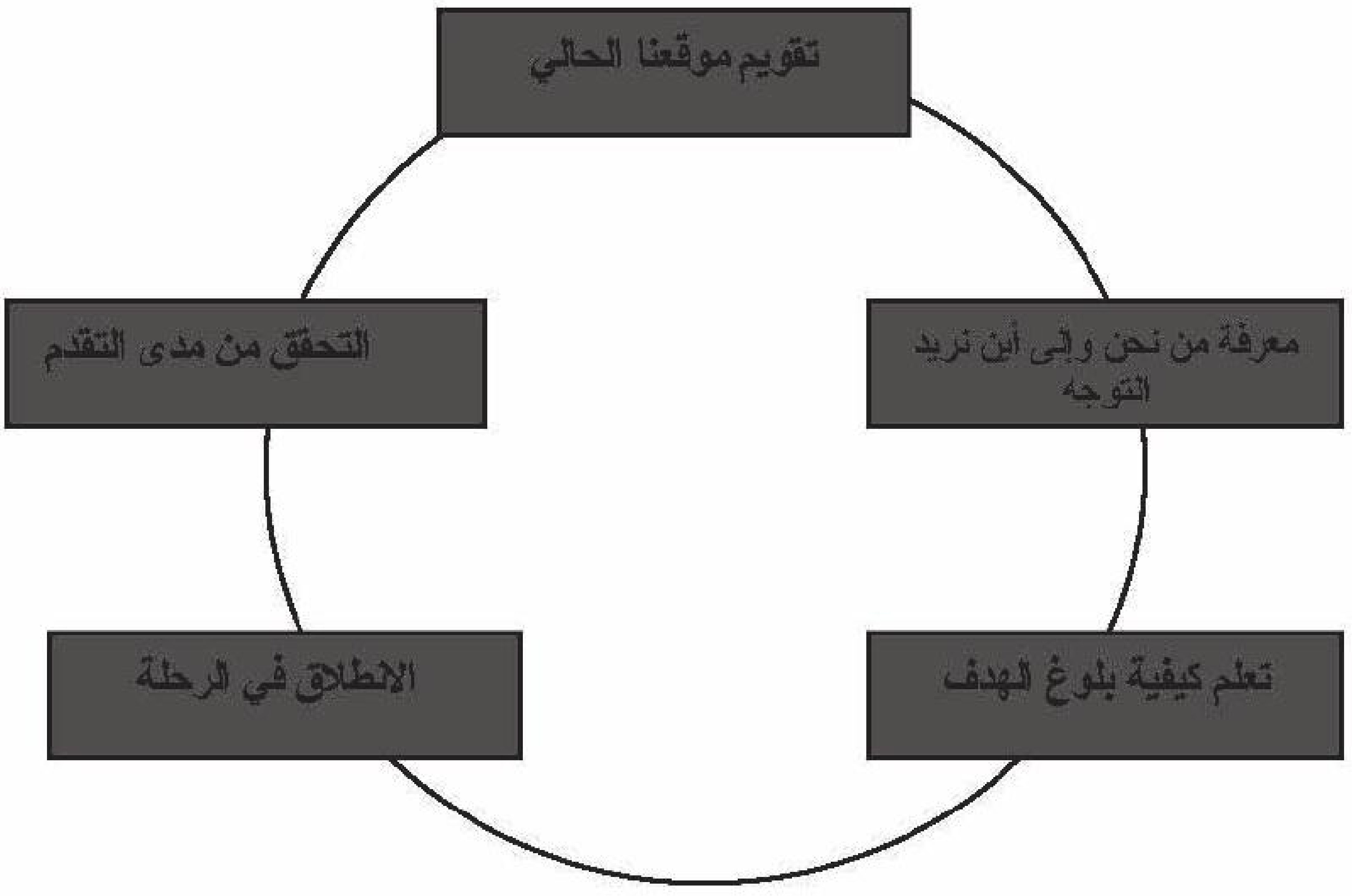
لهذه العملية خمسة عوامل أساسية (انظر الشكل 1 - 1):

- "تقويم موقعنا الحالي" تشير إلى: عملية جمع المعلومات ذات الصلة، واستخلاص المعنى من البيئة التنافسية للمؤسسة.

- المعرفة من نكون وإلى أين نريد التوجه تشير إلى: البعد المتعلق بطموحات استراتيجية المؤسسة، بما في ذلك رؤيتها، ورسالتها، وقيمها الجوهرية.
- "تعلم كيفية بلوغ الهدف" تتضمن فهم وتشكيل العناصر الحاسمة في الاستراتيجية.
- "الانطلاق في الرحلة" تعني: ترجمة الاستراتيجية إلى فعل إجرائي عبر تحديد وتطبيق الخطط.
- "التحقق من مدى التقدم" هي عملية تقويم مستمر للفاعلية والكفاءة. وهذا الجزء يؤدي إلى إعادة تقويم على مستوى جديد من أداء المؤسسة، لتبدأ دورة التعلم من جديد.

الشكل 1 – 1:

الاستراتيجية كعملية تعلم: الموجز



مثلما يوضح الشكل 1 – 1 أن التعلم في المؤسسات عملية دائرية. فالمؤسسات تمر بمراحل أو دورات "حياتية"، قد يصعب التمييز بينها في اللحظة الراهنة، لكن غالبا ما يمكن استخدامها فيما بعد (الإدراك اللاحق) لوصف ارتقاء المؤسسة ونموها. شركة "نيوفورما"، التي كانت تقدم سلسلة من الحلول الإدارية للمنظمات والمؤسسات المعنية بالرعاية الصحية، توضح بكل جلاء هذه العملية الدائرية. فقد اعتمدت مراحلها الارتقائية على بعضها البعض، لتعزز بشكل تصاعدي حيويتها ونشاطها.

رحلة "نيوفورما"

ركزت "نيوفورما" جهودها – منذ انطلاقتها – على كيفية استخدام التقانة لدعم ممارسات العمل والنشاط في مجال الرعاية الصحية. فقد أسست الشركة عام 1996 مجموعة من المتخصصين في هندسة العمارة والفيزياء، وكانت باكورة إنتاجها قرصا مدمجا استخدم لتوفير المعلومات الإرشادية المتعلقة ببناء الغرف والمرافق الطبية. نمت المؤسسة وتغيرت بمرور السنين. وفي الفترة التي نشر فيها هذا الكتاب، انتقلت من مجال المساعدة على بناء المرافق الصحية إلى دعم حوالي 8 مليارات دولار من مشتريات الرعاية الصحية سنوياً. الفقرات التالية تستقصي ارتقاءها بمزيد من التفصيل.

المرحلة الأولى: التقانة. تأسست "نيوفورما" في فترة انتشار ونمو الإنترنت، ولذلك لم يكن من المفاجئ انتقال الشركة بسرعة إلى الإنتاج المعتمد على الشبكة الإلكترونية. وانطلاقا من أفكار المؤسسين، جمع الإنتاج المعتمد على الشبكة الإلكترونية وظائف التخطيط والإرشاد للأقراص المدمجة، مع السوق المخصصة للعموم لشراء المعدات والتجهيزات الطبية. ومع نمو نشاطها التجاري، بدأ

مدراؤها التنفيذيون فهم إمكانات وظائف منتجهم في السوق، وإدراك دور الإنترنت في تحقيق هذه الإمكانات. وعرفوا، باعتبار شركتهم موردة لسلسلة الحلول الإدارية، أن بمقدور الإنترنت توفير مليارات الدولارات على المستشفيات والموردين من خلال إقامة علاقة تعاونية فاعلة بين الطرفين. فقدرة الإنترنت على وصل المستشفيات بمورديها بطريقة رخيصة التكلفة هي المفتاح - برأي الفريق القيادي في "نيوفورما" - لنجاحها. أما الاعتقاد السائد فكان يشير إلى أن إدخال هذه التقانة سيتطلب إحداث تغييرات مهمة من جانب المستشفيات، لكن إمكانات تخفيض النفقات كانت كبيرة إلى حد قبول المستشفيات بتحمل الإرباك على المدى القصير.

لسوء الحظ، واجهت هذه النظرية المبكرة التي تؤمن بأن التقانة ستسود في نهاية المطاف حقائق الواقع القاسية. فالطريقة التي صممت بها عمليات "نيوفورما" (للسوق العمومية) لم تتناسب مع الطريقة التي تبتاع عبرها المستشفيات معداتها وتجهيزاتها. إذ لديها أنظمتها الموروثة الخاصة بها لاقتفاء المخزون والقيام بعمليات الشراء، ولم يصمد الافتراض الذي يقول إن توفير النفقات سوف يتغلب على صعوبة تغيير هذه الأنظمة. كما أن سعر البرمجيات والخدمات الداعمة كان مرتفعا. وفي حين أن المستشفيات لا تمانع عموما في إنفاق المال على التقانة المرتبطة مباشرة بالتطبيقات الطبية، إلا أنها تتبنى موقفا محافظا جدا حيال المجالات التي ليست لها صلة مباشرة بهذه التطبيقات. وفي الحقيقة، اكتشف المدراء التنفيذيون في "نيوفورما" أن المستشفيات تستثمر (في الحالة العادية) أقل من 1٪ من عائداتها في ميدان أنظمة المعلومات، مقارنة بمعدل وسطي يتراوح بين 3 - 10٪ بالنسبة للشركات الأمريكية. علاوة على ذلك، لم يشعر الموردون بميل كبير لاستراتيجية بناء قاعدة عملاء لكل مستشفى على حدة. وكانت "نيوفورما" بحاجة لهؤلاء الموردين إن أرادت إدارة سلسلة التوريد بشكل فاعل.

ومع الجهد الدؤوب الذي بذله المدراء التنفيذيون في "نيوفورما" لفهم الوضع الذي هم فيه، ركزوا الاهتمام على كيفية اتصال المستشفيات بمورديها بدون تقانة الإنترنت. وانهمكوا - على وجه الخصوص - في عالم المؤسسات التعاونية التي تسهل الاتصالات بين المستشفيات والموردين بهدف تخفيض نفقات التوريد. "نوفيشن" (Novation) واحدة من هذه المؤسسات التعاونية. فقد أنشئت من خلال تحالف بين اثنين من أنظمة المستشفيات الرئيسة، وهي تمثل حوالي ألفين من المستشفيات، أو ثلث حجم السوق في الولايات المتحدة. عرف مدراء "نيوفورما" أن العمليات التجارية المتأصلة في نجاح "نوفيشن" كانت على الورق في أغلب الأحوال.

المرحلة الثانية: الشراكة. في سنة 2000، عرف مدراء "نيوفورما" الفوائد الكامنة في إقامة شراكة مع "نوفيشن"، إذ يمكن تعديل تقانة "نيوفورما" لإيجاد سوق خاصة تناسب الأنظمة القائمة في مستشفيات "نوفيشن". ويمكن لهذه التقانة أن تسهل العلاقات التجارية التي رسختها "نوفيشن". وإذا تبنت "نيوفورما" تطوير التقانة للسوق الخاصة لمستشفيات "نوفيشن"، فسوف تجني فوائد ومكاسب الوصول إلى هذه المستشفيات، الأمر الذي يحفز نموها بصورة هائلة. وهكذا وافق قادة الشركة على إقامة هذه الشراكة وبدأت المرحلة التالية من "رحلتها".

خلال الفترة الانتقالية إلى الشراكة، تغير تركيز "نيوفورما" وفهمها لكيفية تحقيق النجاح، من "بيع تقانتنا إلى المستشفيات كل على حدة" إلى "الشراكة مع مؤسسة تعاونية مهمة لتوسيع نشاطنا بطرائق فعالة". وسارعت القيادة إلى توجيه الشركة برمتها إلى التعامل مع الزبون الرئيس: "نوفيشن". على سبيل المثال، تم تشكيل فريق لاستيعاب المتطلبات والاتفاقات بين "نوفيشن" والمستشفيات. إضافة إلى ذلك، أجريت تنقلات مهمة في "نيوفورما" لتشجيع وتعزيز الثقافة الجديدة القائمة على أهمية العميل، خلافاً للتركيز على الداخل والتعامل الفردي السائدين

في الثقافة السابقة. ومن ذلك، توجب على موظفي "نيوفورما" تعلم واستخدام لغة الزبائن، وتجاهل اللغة التقنية التي شكلت أساس اتصالاتهم في الماضي.

أتى النجاح سريعا إلى "نيوفورما" من خلال هذه الاستراتيجية. فقد قفز الدخل الإجمالي من حوالي 28 مليون دولار عام 2001، إلى 70 مليوناً عام 2002. لكن هذا المبلغ الأخير شكل قمة التوقعات فيما يتعلق بنجاح العلاقة مع "نوفيشن". ولذلك أثار النجاح سؤالين اثنين: ما هي الخطوة التالية؟ وكيف نستمر في النمو؟

في منتصف عام 2002، عقد اجتماع لتخطيط السياسة خارج مقر الشركة ضم كافة المدراء التنفيذيين في "نيوفورما". وكان من الطبيعي أن تطرح الأسئلة المتعلقة بالخطوة التالية. لم يتم التوصل إلى إجماع واضح، لكن القرار اتخذ بتغيير بؤرة الاهتمام والتركيز مرة أخرى. فبعد أن رسخت الشركة موقعها في الميدان، أزف الوقت لاستعادة علامتها التجارية.

المرحلة الثالثة: العلامة التجارية. في خلال بضعة شهور، أصبح التعريف بالعلامة التجارية في المستشفيات الأخرى التي لا تتعامل "نوفيشن" معها بؤرة التركيز الأساسية. جوهرياً، كان منتج "نيوفورما" برمته يحمل اسم "نوفيشن". أثيرت أسئلة مثل: كيف ننتزع المنتجات من العلامة التجارية لـ"نوفيشن"؟ كيف نعلم السوق ونتحدث عن الحلول الإدارية؟ كيف نصف من نحن؟ وماذا نفعل؟ وبماذا نهتم؟

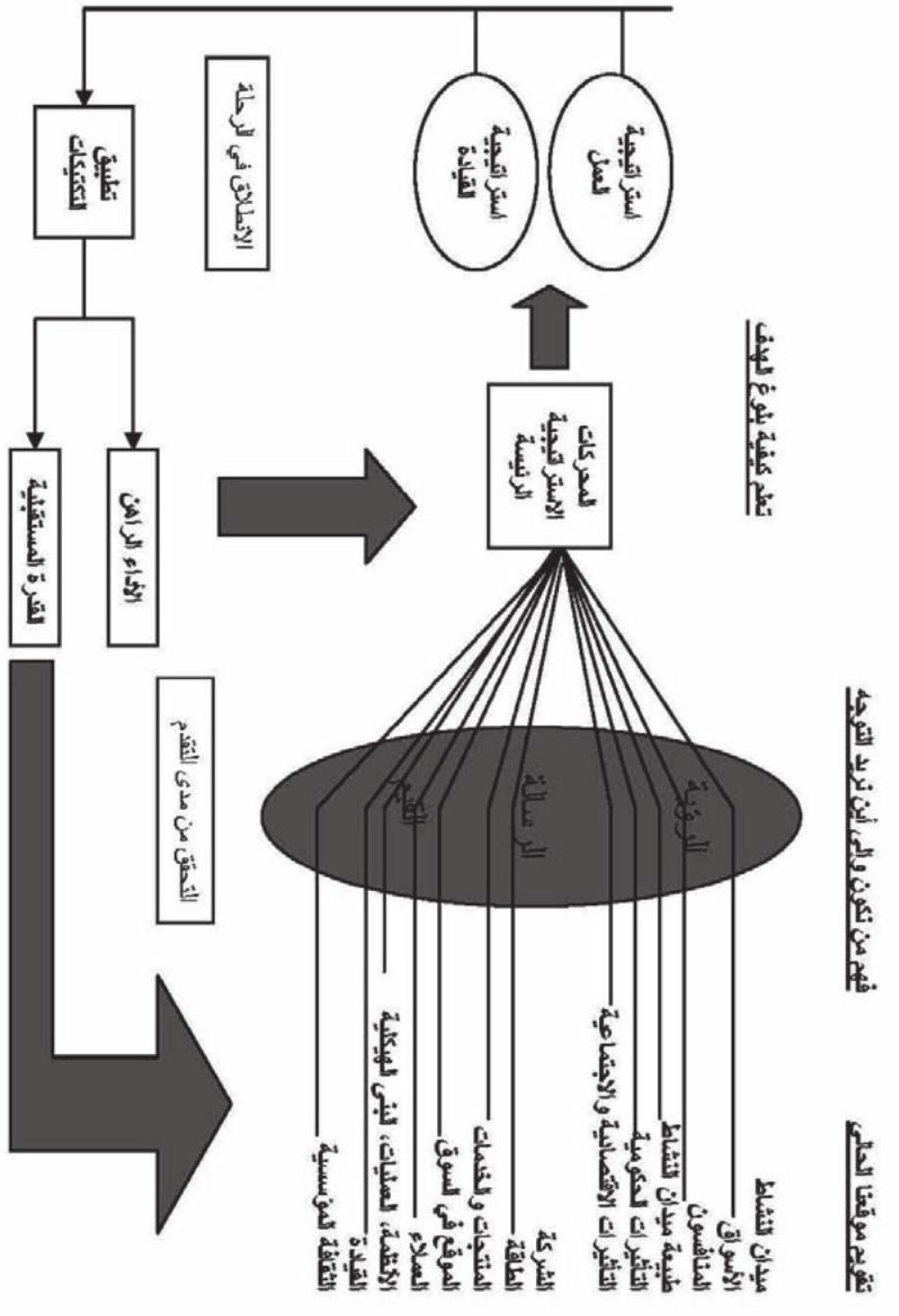
مع تصميم المتغيرات وتطبيقها، عاود تحدي البيع إلى كل مستشفى على حدة الظهور على السطح مرة أخرى. عند هذه النقطة، فهم مدراء "نيوفورما" الطبيعة المحافظة للمستشفيات - خصوصا ندرة "الرواد" حين يتعلق الأمر بتبني التطبيقات غير الطبية. فالمسؤولون في أغلبية المستشفيات يطرحون سؤالين اثنين عند التفكير بشيء جديد: هل يمكن إثبات نجاحه؟ وهل يمكن إظهار كيف تستفيد المستشفى

منه، باعتبار جوانبه الفريدة؟ توصل مدراء "نيوفورما" إلى فهم أعمق لمدى أهمية هذين السؤالين في تأسيس مصداقيتها لدى المستشفيات الجديدة. وتعلموا أنهم بحاجة لإظهار النجاح مع عملائهم الحاليين حتى يمكنهم الإجابة عن هذين السؤالين أمام العملاء الجدد والمحتملين. في هذه المرحلة الثالثة، تغيرت استراتيجيتهم السائدة إلى تبني الحلول المقدمة إلى العملاء الحاليين والاعتماد عليها.

تعريف الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم

رحلة شركة "نيوفورما" مشابهة للرحلة التي تقوم بها كافة المؤسسات. هنالك ارتقاء نشوئي، بل حتى ثورة محتملة بين الحين والآخر، يترافق مع محاولات المؤسسة تجريب مقاربات جديدة، والتعلم من هذه المحاولات، وتطبيق التغيير الاستراتيجي. كانت رحلة "نيوفورما" عملية تعلم تشابه تلك الواردة في الشكل 1 - 1. لكن حين نطبق هذا المفهوم على المؤسسات، وخصوصا على كيفية قيامها برسم الاستراتيجية وتطبيقها، يتطلب الأمر إضافة مزيد من العمق لوصفنا للعملية، مثلما يظهر الشكل 1 - 2.

تقويم موقعنا الحالي: تتطلب قيادة عملية التعلم في المؤسسة تقويم وتقدير موقعها الحالي - أي استخلاص المعنى من المعلومات المتراكمة المتعلقة بالمؤسسة وبيئتها.



الشكل ٢-١
الاستراتيجية كعملية تعلم: التفصيل

في مختلف مراحل دورة حياة شركة "نيوفورما"، أجريت سلسلة من عمليات التقويم لحالة الشركة في المجال الصناعي الذي تمارس فيه نشاطها. لقد أصبحت البيانات المتنوعة المجموعة عن هذا المجال مع الوقت ذات دلالة للفريق القيادي في "نيوفورما". فقد عرف الفريق الوضع التقاني في مجال التطبيقات غير الطبية في المستشفيات، والطبيعة العامة للإنفاق على تكنولوجيا المعلومات فيها. كما عرف المدراء التنفيذيون في الشركة المزيد عن الطريقة التي تعمل فيها المستشفيات معا لتحقيق الفاعلية والكفاءة في عمليات الشراء، والطبيعة المحافظة، بل المتشككة، لقرارات الشراء التي تتخذها. كما قاموا بتقويم الطبيعة المتغيرة لميدان نشاطهم التجاري حين ترسخ موقع الشركة (في عام 2000، تنافست "نيوفورما" مع مائة وخمسين شركة؛ وبحلول عام 2003 لم يتبق في الميدان سوى اتحاد واحد من الموردين). كل درس مستخلص من هذه المعلومات والتحليلات دفع الفريق الإداري التنفيذي في "نيوفورما" للتفكير بأسلوب مختلف حول شركتهم - على سبيل المثال، البنية الهيكلية التي نظمت تبعا لها وكيف تخصص مواردها.

فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه: هذا الجزء من عملية التعلم يتصل بالطموحات المصاحبة لوضع الاستراتيجية، بما في ذلك الرؤية، والرسالة، والقيم الأساسية. وقصدنا من عرضنا لها في الشكل 1 - 2 تمثيل فكرة أن عناصر الاستراتيجية هذه توجد "عدسة" يمكن من خلالها فهم وتقدير أهمية الظروف الداخلية والخارجية؛ ولكنها ليست مستمدة من الظروف الداخلية أو الخارجية. ما هي هوية المؤسسة؟ بأية طريقة تشكل هذه الهوية آراء أعضائها حول الممكن أو غير الممكن؟ على سبيل المثال، هل تشير رسالة المؤسسة إلى وجوب عدم التفكير ببعض الاستراتيجيات المعينة؟

جرى "صقل" هوية "نيوفورما" على مر السنين. وهي مستمرة في تقديم نفس الخدمات والمنتجات جوهريا (بغض النظر عن تسهيل عمليات التخطيط)، لكن الطريقة التي تقدم عبرها الخدمات والمنتجات قد تغيرت. وأثر التغيير في أسلوب تفكيرها بنفسها، فانتقلت من مؤسسة تركز كليا على شراكة رئيسية تجمعها بأخرى، إلى مؤسسة تبتكر وتروج منتجات وخدمات تحت علامتها التجارية الخاصة. من أجل الحصول على "نكهة" التغيير الذي نتحدث عنه، لنقرأ هذه المقتطفات من وصف الشركة لنفسها (على موقعها على الويب) وارتقاء وتطور هذا الوصف بمرور السنين.

> 1999: الشركة تغير صناعة الرعاية الصحية عبر توفير المعلومات لمن يحتاجها باستخدام تقنية الإنترنت التي ثبتت كفاءتها وفاعليتها [المرحلة الأولى: التقانة]
>
> 2000: تبني "نيوفورما" وتشغل أسواق الإنترنت الريادية التي تمكن الشركاء التجاريين في ميدان الرعاية الصحية من الاستفادة من أداء سلسلة التوريد على أكمل وجه [المرحلة الثانية: الشراكة]
>
> 2003: "نيوفورما" رائدة في توفير الحلول الإدارية لسلسلة التوريد لصناعة الرعاية الصحية. ومن خلال توليفة فريدة تجمع التقانة، والمعلومات، والخدمات، توفر "نيوفورما" حلولا مبتكرة لأكثر من 1450 مستشفى ومورد، وتدعم أكثر من 8 مليارات دولار من مشتريات الرعاية الصحية سنوياً [المرحلة الثالثة: العلامة التجارية]

تعلم كيفية بلوغ الهدف: هذا العامل حاسم في أهميته بالنسبة لإطار عملية التعلم (انظر الشكل 1 - 2). فهو يشمل تركيز بؤرة الاهتمام على المحركات الاستراتيجية واستراتيجيات النشاط التجاري، والقيادة الضرورية لإرضاء هذه

المحركات. دعونا نجري مزيداً من الاستكشاف لهذه المفاهيم وكيف طبقتها شركة "نيوفورما".

> المحركات الاستراتيجية هي تلك المحددات (المعدودة) للميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة معينة تعمل في صناعة أو بيئة تنافسية معينة (تدعى أيضاً عوامل النجاح التنافسية، وعوامل النجاح الرئيسية، وافتراضات القيمة الأساسية).

لا تملك غالبية المؤسسات سوى عدد يتراوح بين ثلاثة وخمسة محركات استراتيجية في أي وقت محدد، تمثل في العادة مجموعة جزئية من العوامل التي تتنافس عليها الشركات المختلفة العاملة في نفس المضمار. وتتخذ المؤسسات خياراتها حول أي من المحركات الاستراتيجية تود الاستثمار فيها - وتتفوق بها - من أجل تميزها في الميدان. أما سبب تحديد عدد صغير نسبياً من هذه المحركات لمؤسستك فيعود بالدرجة الأولى إلى ضمان التركيز على نوع الاستثمارات الذي سيمنحك أعظم تأثير استراتيجي وميزة تنافسية.

يمكن للمحركات أن تتغير مع الزمن، أو يتغير التركيز النسبي عليها، حين تلبي المؤسسة المحرك الرئيس. في ميادين النشاط التجاري التي تتصف بارتفاع النمو مثلا، قد يكون مجرد امتلاك الطاقة المتاحة هو المحرك الرئيس للمؤسسة. لكن تسطح منحنى النمو يبرز تأثير عوامل تنافسية أخرى.

في مرحلة "تعلم كيفية بلوغ الهدف"، تستخدم المؤسسات أيضاً (بوعي أو بدون وعي) نوعين من الاستراتيجيات: استراتيجية العمل (النشاط التجاري) واستراتيجية القيادة.

> استراتيجية النشاط التجاري هي نمط الخيارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

تشمل الاستراتيجية نمط الخيارات المنعكسة في مختلف أجزاء النشاط التجاري. على سبيل المثال، إذا كان تزويد المنتجات عالية الجودة هو العامل الحاسم في استراتيجية المؤسسة، فإن الاستثمارات المتصلة بالجودة سوف تتجلى في كافة أرجائها: سيشمل تصميم المنتج ملامح تجتذب شريحة رفيعة المستوى من العملاء، وسيضمن التصنيع إنتاجاً متساوقاً، وسيدير خدمة الزبائن موظفون على مستوى رفيع من الكفاءة والمعرفة، ويتأكد فريق المبيعات من وجود لمسة شخصية تؤثر في الزبائن.. الخ.

علاوة على ذلك، تشمل الاستراتيجية سلسلة من الخيارات. فمن أجل تخصيص مزيد من المال لتحسين الجودة، تتعمد المؤسسة تقليص إنفاقها في المجالات الأخرى. على سبيل المثال، قد تدرك أن الدعاية الجماهيرية لا تلعب دوراً في نجاحها، ولذلك تحد من إنفاقها في هذا المجال. أخيرا، يجب أن ترتبط الاستراتيجية بالمحركات الأساسية لضمان الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

> استراتيجية القيادة تصف وتحدد القدرات المؤسسية والبشرية المطلوبة لتطبيق استراتيجية النشاط التجاري بصورة فعالة.

أي نمط من الثقافة ينبغي على المؤسسة توليده لتحقيق النجاح؟ ما هي المرئيات التي يجب على القادة والفرق تبنيها، والقدرات التي ينبغي عليهم امتلاكها ليكونوا في عداد الناجحين؟ ما الذي يتوجب عليهم فعله لتطوير هذه المهارات والمرئيات؟ تخفق العديد من المؤسسات في مراعاة قضايا "الجانب اللين" هذه التي تعتبر حاسمة للنجاح. الاندماج بين الشركات وامتلاك بعضها لبعضها الآخر يوفران نماذج معبرة تثبت كيف يؤدي تجاهل "الجانب اللين" إلى الفشل. إحصاءات الاندماج والتملك ليست مشجعة، إذ لاحظ تيموثي غالبن ومارك هيرندن (1999) أن سبعين بالمائة من عمليات الاندماج والامتلاك لا تحقق التعاون المتوقع، واستشهدا بالعديد

من الدراسات التي تظهر أن الأسباب الرئيسة وراء هذا الإخفاق تكمن في الأشخاص والثقافة المؤسسية.

جربت شركة "نيوفورما" طرائق مختلفة لتحقيق النجاح، بعضها أصاب حظاً أكبر من غيره، وبعضها نجح لفترة محددة، لكن تغير تبعاً للأولويات. على سبيل المثال، تعلم قادة الشركة بسرعة أن المحرك الأولي فيها - مجرد التركيز على التقانة - كان مهما في المراحل المبكرة، لكنه لن يتمكن من قيادتهم إلى النجاح على المدى الطويل. فظهر محرك آخر حظي بالأهمية حين عرفوا المزيد عن ميدان نشاطهم التجاري: تسويق وتوزيع قنوات الاتصال. وكانوا بحاجة على وجه الخصوص إلى التركيز على كيفية الوصول إلى زبائنهم وعملائهم الأساسيين، وترسيخ مصداقيتهم مع هؤلاء الزبائن. هذا لا يعني أن التقانة لم تكن مهمة - بل احتلت مرتبة أدنى على سلم الأولويات بعد المرحلة الأولى.

خلال المرحلتين الثانية والثالثة، لم تتغير المحركات. أي أن الشركة أكدت في المرحلتين كلتيهما على الطرائق التي تكفل الوصول إلى عملائها وتسليم المنتج، لكن الفارق بينهما يكمن في الاستراتيجيات التي تبنتها الشركة للوصول إلى هؤلاء العملاء. في الثانية، كانت الاستراتيجية تتمثل في الشراكة مع "نوفيشن"، في الثالثة، شملت الاستراتيجية تبني الحلول المقدمة للعملاء الأساسيين والاعتماد عليها، لإظهار "الدليل" و"الكيفية" للعملاء المحتملين.

ركزت "نيوفورما" أيضاً على "الجانب اللين" من نشاطها التجاري، بالرغم من أن مدراءها التنفيذيين أقروا بأن استراتيجية القيادة كانت أقل وضوحاً وظهوراً من استراتيجية النشاط التجاري. في الأيام الأولى، ركزت ثقافة الشركة على الداخل وكانت تتعامل بشكل فردي؛ فكافأت أولئك الذين نجحوا في إدخال التحسينات على التقانة. لكن حين عرفت الحاجة الوصول إلى عملائها وزبائنها من خلال

التسويق والتوزيع، أصبحت الثقافة أكثر تركيزاً على الزبون. وتعلم موظفوها استخدام لغة زبائنهم (لغة "نوفيشن" في مرحلة الشراكة، ولغة المستهلك النهائي في مرحلة العلامة التجارية) والتركيز على متطلبات المستهلكين.

الانطلاق "في الرحلة": يشمل هذا الجزء من إطار عملية التعلم ترجمة الاستراتيجية إلى فعل إجرائي عبر تحديد الخطط وتطبيقها. عند الانطلاق "في الرحلة"، اختارت شركة "نيوفورما" خططاً مسجمة مع استراتيجياتها. على سبيل المثال، استثمرت خلال مرحلة التقانة بكثافة في تطوير المنتج بينما سمحت للتسويق والخدمة بالتراجع على قائمة الأولويات. وحين انتقلت بؤرة اهتمامها لتركز على "نوفيشن"، أصبح العثور على طرائق مختلفة للاتصال بهذا الشريك حاسما في أهميته. على سبيل المثال، استثمرت الشركة موارد كبيرة لمعرفة المتطلبات والاتفاقيات المعقودة بين "نوفيشن" ومستشفياتها. كما بذل المهندسون والتقنيون جهداً عظيماً لمعرفة الأنظمة الخلفية "الجزء الخلفي" (back end) لمستشفيات "نوفيشن" (التي سترتبط بالأنظمة التي تنتجها نيوفورما).

خلال مرحلة العلامة التجارية، استخدمت الشركة خططاً خاصة لتحديد "المستخدمين الأقوياء" (power users) (المستشفيات التي تستخدم التقانة يومياً)، ولعرض نجاحهم مع منتجات "نيوفورما". أما الهدف منها فهو إظهار التقدم أمام العملاء الحاليين والمحتملين. الخطط الأخرى خلال هذه المرحلة أكدت التركيز على التسويق للمستهلك النهائي. وظفت "نيوفورما" نائب رئيس للتسويق وأعادت تمييز منتجاتها بعلامتها التجارية، بما في ذلك تطوير شعار جديد للشركة. في نهاية المطاف، أصبحت الخدمة تتمتع بأهمية خاصة، لأن كل مستهلك نهائي يجب أن يشعر بدعم "نيوفورما".

التحقق من مدى التقدم: تعمل المؤسسات على تقويم فاعليتها باستمرار تبعاً لمؤشرات قياس أساسية متصلة بالمحركات والاستراتيجيات. من المهم أيضاً للمؤسسات الانتباه إلى قدراتها المستقبلية. فهل هناك مقاييس تشير إلى النجاح (أو عدمه) في بناء تلك القدرة المستقبلية؟

في حالة "نيوفورما"، واكبت مقاييس الأداء الأساسية ارتقاء الشركة. ومن المؤكد أن تطوير التقانة كان بؤرة اهتمام الشركة في الأيام المبكرة لتأسيسها، وتمحورت المقاييس الحاسمة حول تطوير المنتج. ومع انتقال بؤرة تركيز الشركة إلى "نوفيشن"، تحول الانتباه إلى مقاييس متصلة بالعلاقة مع "نوفيشن" (مثلا: عدد مستشفيات "نوفيشن" التي تبنت التقانة). أخيراً، وفي المرحلة الثالثة، أصبح المقياس المهم والحاسم هو عدد "المستخدمين الأقوياء".

قمنا بتلخيص هذه الأمثلة المتعلقة بحركة شركة "نيوفورما" من خلال العملية الاستراتيجية في الجداول 1 - 1، 1 - 2، 1 - 3. الجدول 1 - 1 يوجز عناصر الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم خلال مرحلة التقانة التي مرت بها شركة "نيوفورما".

الجدول 1 - 2 يوجز نفس المعلومات خلال مرحلة الشراكة.

الجدول 1 - 3 يقدم ملخصاً لعناصر عملية التعلم خلال مرحلة العلامة التجارية.

من اللافت فعلاً أن معرفة المراحل المختلفة لم تكن ظاهرة ولا مقصودة آنئذ، ولم تكن الفترات الانتقالية من مرحلة إلى أخرى كاملة وواضحة المعالم، بالرغم من أن المدراء التنفيذيين في "نيوفورما" ذكروا أنهم يمرون بهذه المراحل الثلاث الحاسمة. لكنهم، من خلال إدراك طبيعة الحدث بعد وقوعه، تمكنوا من رسم خارطة تاريخ شركتهم بأسلوب يماثل الدورة المرسومة في الشكل 1 - 2. لا يحتاج

الأمر إلى معرفة عملية مشابهة لتلك الواردة في الشكل 1 - 2 ليتعلم مدراء المؤسسة ويوجدون بؤرة اهتمام لجهودهم، لكن معرفة هذه العملية تسمح بوجود لغة مشتركة داخل المؤسسة ولربما تجعل توجيهها أكثر سهولة. أما دفع وقيادة هذه العملية بنجاح - بغض النظر عما إذا كان ذلك ظاهراً أم لا - فيتطلبان فعلا قيادة فاعلة ومؤهلة، نمطا ندعوه القيادة الاستراتيجية.

الجدول 1 - 1:

عملية التعلم في شركة "نيوفورما"

المرحلة الأولى: التقانة (1996 - 1999)

عنصر العملية	المثال
تقويم موقعنا الحالي	ضغوط في ميدان الرعاية الصحية لخفض التكاليف. افتقار المستشفيات حتى إلى الأدوات والوسائل البدائية في مجال تكنولوجيا المعلومات.
فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه	شركة متخصصة في التقانة المتقدمة تقدم حلولا عن طريق الإنترنت في مجال الرعاية الصحية.
تعلم كيفية بلوغ الهدف	بيع التقانة إلى المستشفيات كل على حدة، النشاط التجاري واستراتيجيات القيادة مصممة لتطوير وتسليم أفضل التقانات.
الانطلاق "في الرحلة"	استثمارات مهمة في تطوير المنتج، السلطة في المؤسسة تحت سيطرة المتخصصين في التقانة.
التحقق من مدى التقدم	نجاح في تطوير التقانة.

الجدول 1 - 2:

عملية التعلم في شركة "نيوفورما"

المرحلة الثانية: الشراكة (2000 - 2002)

عنصر العملية	المثال
تقويم موقعنا الحالي	تردد وإحجام المستشفيات عن الاستثمار في التطبيقات غير الطبية. تردد وإحجام الموردين عن المشاركة إلا إذا ضمنوا الوصول إلى العديد من المستشفيات. وجود تعاونيات لتخفيض التكلفة وحجم المخاطرة بالنسبة للمستشفيات والموردين.
فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه	شركة أقامت علاقة شراكة مع مؤسسة (تعاونية) مهمة لتوصيل تقانتنا إلى ميدان الرعاية الصحية.
تعلم كيفية بلوغ الهدف	إيجاد صلة رابطة بالعملاء والموردين وتوسيع نشاطنا بطرائق فعالة عبر الشراكة مع مؤسسة تعاونية رئيسة ("نوفيشن").
الانطلاق "في الرحلة"	خطوات مدروسة للتعرف على ذهنية، وعمليات، وأنظمة مؤسسة "نوفيشن" ومستشفياتها، مثل معرفة أنظمة "الجزء الخلفي" في هذه المستشفيات، وإيجاد ثقافة داعمة للعلاقة مع "نوفيشن" (مثلا: استخدام لغة المستشفيات بدلاً من لغة التقانة)
التحقق من مدى التقدم	قياس الأداء تبعا للعلاقة مع "نوفيشن"، عدد مستشفيات "نوفيشن" التي تبنت التقانة.

الجدول 1 - 3:

عملية التعلم في شركة "نيوفورما"

المرحلة الثالثة: العلامة التجارية (بدءا من 2003)

عنصر العملية	المثال
تقويم موقعنا الحالي	طبيعة محافظة ومتشككة للمستشفيات.
فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه	شركة نجحت في تخفيض التكاليف في صناعة الرعاية الصحية، ويمكن أن تساعد المستشفيات الأخرى أيضاً.
تعلم كيفية بلوغ الهدف	توسيع النشاط ليشمل عملاء محتملين وإقناعهم (عبر "الدليل" و"الكيفية") بتبني/ والاعتماد على الحلول التي نقدمها لعملائنا الحاليين.
الانطلاق "في الرحلة"	إعادة العلامة التجارية لمنتجاتنا وخدماتنا (بشكل مستقل عن علامة "نوفيشن")؛ تطوير دراسات حالة أساسية للنجاح مع عملائنا الحاليين.
التحقق من مدى التقدم	عدد "المستخدمين القادرين"، النمو في العروض الجديدة.

المضامين المهمة بالنسبة للقادة الاستراتيجيين

تنظير عملية رسم الاستراتيجيات وتطبيقها باعتبارها تعلماً مستمراً ليست أمراً جديداً في أدبيات الاستراتيجية. فقد أسهم هنري مينتزبرغ إسهاما مهما في فهمنا لوضع الاستراتيجية، خصوصاً في شمولها لبعد التعلم. كما ساعد في توضيح الفارق

المميز بين "الاستراتيجية المدروسة"، التي تتضمن العوامل المقصودة والرسمية والمنظمة للاستراتيجية المؤسسية (مثالها: ما تجده في وثيقة رسمية، أو ما هو معلن بوضوح باعتباره الاستراتيجية الرسمية)، وبين "الاستراتيجية الطارئة" (11). وهذه الأخيرة تشمل الاستراتيجية كما نشأت بفعل الممارسة الواقعية، وقد يدرك أصحابها أو لا يدركون أن ما ينجز لصالح نجاح المؤسسة قد لا يكون بالضرورة منسجما مع الاستراتيجية المعلنة. علق كتاب آخرون أيضاً على كيفية تغيير الاستراتيجية الممارسة على أرض الواقع لما يحدث في المؤسسة خارج نطاق الإدراك الفردي أو الوعي المؤسسي: "تتطور الاستراتيجية بمرور الزمن من خلال التكرار المتعاقب للقرارات والخطوات والأفعال، حتى أنه في معظم الأحيان لا يدرك أحد المضامين الاستراتيجية لما يحدث إلا فيما بعد" (12).

بالرغم من نصيحة مينتزبرغ، وبالرغم من التأكيد على التعلم المؤسسي من قبل سينج (1990) وغيره، وجدنا في عملنا مع المدراء التنفيذيين أن الاستراتيجية لا ينظر إليها دائماً على أنها عملية تعلم. وفي الحقيقة، طلبنا من هؤلاء أن يصفوا لنا كيفية رسم الاستراتيجية في مؤسساتهم، وحصلنا على توصيفات مطولة لاجتماعات تعقد خارج المؤسسة وتتخم جداول أعمالها بخطوات صارمة وتحليلات شاملة. أما النتيجة التي تتمخض عن مثل هذه الاجتماعات فهي غالباً خطة استراتيجية مطولة وصعبة الفهم تملأ المجلدات وتثقل الرفوف، حيث توضع هناك حالما ينتهي الاجتماع ليكسوها الغبار.

لماذا لا يتحدث المدراء التنفيذيون بشكل واضح وصريح عن الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم؟ ربما يكمن أحد الأسباب في أن التعلم يتضمن في مدلوله وجود شيء يجهلونه في الوقت الراهن بينما الثقافات السائدة في العديد من المؤسسات تؤكد على المعرفة. أليس الذين يترقون هم الأكثر معرفة؟ هنالك مدراء آخرون لا يعارضون التعلم لكنهم لا يجدون الوقت الكافي له. أما الحقيقة فهي أن

على المؤسسات التعلم، وأن تلك التي تتبنى أفضل ممارسات التعلم هي التي تتمتع بميزة تنافسية مهمة. ومثلما لاحظ بيتر سينج: "لم يعد كافيا أن يتعلم فرد واحد في المؤسسة. إذ لم يعد ممكنا 'حل المشكلة' من القمة وإجبار الجميع على اتباع أوامر 'الاستراتيجية العليا'. فالمؤسسات التي ستتفوق في المستقبل هي المؤسسات التي تكتشف كيف تستغل التزام موظفيها وطاقاتهم للتعلم على كافة المستويات" (1990، ص4).

في حين أن هنالك العديد من المضامين للنظر إلى الاستراتيجية كعملية تعلم، إلا أننا نرغب باستكشاف وتقصي أربعة منها على وجه الخصوص:

- استراتيجية القيادة تتعلق بالاكتشاف أكثر من التقرير.
- القيادة الاستراتيجية ليست مقتصرة على أولئك المتربعين على القمة.
- ليس كافياً أن تكون قائداً استراتيجياً جيداً وحيداً؛ عليك أن تعزز وتنمي القيادة الاستراتيجية لدى الآخرين أيضا.
- القادة الاستراتيجيون يجمعون مهارات التفكير، والفعل، والتأثير لدفع الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم في مؤسساتهم.

الاكتشاف مقابل التقرير

تحدث العديد من الكتاب الذين تناولوا مسألة الاستراتيجية (13) عن عملية تحديدها وتعريفها، كأنما بمقدور شخص أو مجموعة من الأشخاص الدخول إلى غرفة، والتحاور حول ماهية استراتيجيتهم التي ينبغي رسمها، وطالما أنها تعرف وتحدد بوضوح فإن كل الأمور تسير على ما يرام. إن كلمة "تعريف" تتضمن في مدلولها أن بمقدورنا الجلوس وتقرير ما هي أفضل استراتيجية بالنسبة لنا. بل إن العديد من الكتاب (14) بلغوا درجة تحديد عدد معين من أصناف الاستراتيجيات

(مثلا: ابتكار المنتجات، الألفة مع الزبون، الفاعلية التشغيلية) وإعلان أن عمل القيادة هو تقرير الصالحة منها للمؤسسة.

بالنسبة لمعظم المؤسسات، تعتبر صياغة الاستراتيجية عملية اكتشاف أكثر منها عملية تقرير أو اختيار بين عدد محدود من الممكنات. فهي تشمل اكتشاف حفنة من العوامل الأساسية التي تحتاجها المؤسسة للتفوق في الأداء والتميز في الميدان.

يصف جيم كولينز في كتابه "من الجيد إلى العظيم" (2001)، هذه العملية باعتبارها التوصل إلى فهم "مبدأ القنفذ"، وهو تعبير مستمد من مقالة ايزايا برلين "القنفذ والثعلب"، حيث قسم الناس إلى ثعالب، يعرفون "العديد من الأشياء" ويرون تعقيد الأوضاع ويرسمون استراتيجيات مختلفة للتعامل مع ذلك التعقيد، وقنافذ "يعرفون شيئا كبيرا واحدا" ويبسّطون تعقيد العالم ويختزلونه إلى مفهوم موحد واحد. ومثلما وجد كولينز، تمتلك الشركات الجيدة والعظيمة استراتيجيات، لكن في حين أن الشركات الجيدة تضع استراتيجياتها انطلاقاً من الشجاعة والحماسة، فإن الشركات العظيمة تضعها انطلاقاً من الفهم والمعرفة. ولخص النتائج التي توصل إليها كما يلي: "مفهوم القنفذ ليس وضع أفضل هدف، وأفضل استراتيجية، وأفضل قصد، وأفضل خطة. إنه فهم لما يمكن أن تفعله على أفضل وجه. والفارق حاسم في أهميته" (ص98).

الاكتشاف يتطلب دُرْبة ومعرفة. فكر مرة أخرى بتجربتك الذهنية مع رياضة ركوب الأمواج. ففي حين أنك قد تشعر بالحيوية والحماسة فيما يتعلق بقهر الموج العاتي، أو لربما تتعرض لإغراء القفز في خضمه، إلا أنك تعرف بأن الخبير المتمرس يقضي وقتا وهو يراقب الأمواج قبل أن يختار موجة لركوبها. ومن الضروري معرفة أين تتكسر. أنت تجهد لفهم تأثير اتجاه وسرعة والريح (والمسافة التي تقطعها عبر المياه المفتوحة) في حجم وشكل الموجة. فتأخذ فكرة عن إيقاع الموجات، والأنماط

الأساسية لتعاقبها المتواتر. وهذه المعرفة تزودك بمزيد من الطاقة والنشاط فيما يتعلق بالاحتمالات؛ أي أن بمقدورك فعلا تحفيز وتشجيع حماستك بهذه المعرفة والتدرب والتعلم.

المعرفة والدربة أكثر أهمية وضرورة في الاستراتيجية والعمل (التجاري). يلاحظ كولينز أن التوصل إلى فهم "مبدأ القنفذ" عملية تكرارية تتطلب منك "أربع سنين" في المعدل المتوسط (2001، ص114). أما القرار الشجاع، من جهة أخرى، فيمكن أن يتخذ بشكل فوري. ولربما تكمن جاذبيته في هذه الحقيقة.

قمنا بنمذجة عملية الاكتشاف هذه أسبوعا بعد أسبوع في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي". استخدمنا نموذجا يجسد شركة تجارية (أطلقنا عليها اسم "هولي - غارسيا) يديرها عدد من المدراء التنفيذيين. وشارك هؤلاء في العمل على برنامج محاكاة * في الحاسب يشمل مدة خمس سنوات من العمليات في الشركة الافتراضية. خلال مسيرة هذه السنين، تغيرت القوى المحركة والاستراتيجية في الشركة وذلك مع تعمق فهم المشاركين لمتغيرات الميدان الذي تمارس فيه نشاطها التجاري وموقعها فيه. على سبيل المثال، ذكر أفراد إحدى المجموعات في البداية أن النقاط الأساسية في الاستراتيجية هي: "الحفاظ على حصة الشركة في السوق المحلية. وتقوية ودعم التحالفات لتصبح رائدة في السلع الفريدة والممتازة". ومع تعمق فهمهم، قاموا بتغيير هذه النقاط لتصبح: "زيادة طاقة خطوط التصنيع وجودتها لدعم النمو في خطوط المنتجات المخصصة للشريحة الرفيعة المستوى من الزبائن، مع الاستثمار في الأبحاث والتطوير لدعم الابتكار". الاختلاف واضح وجلي بين البيانين. فالأول انطلق – جوهرياً – من الشجاعة والحماسة دون الاعتماد على المعرفة

* simulation : (النمذجة): محاكاة العمليات (الفيزيائية) ببرنامج يسمح بالاستجابة إلى المتغيرات التي تطرأ على العملية. (م)

الكافية. أما الثاني فقد ارتقى بتعمق دراسة وتحليل المشاركين للميدان الذي تمارس فيه "شركتهم" نشاطها، وللمحركات الأساسية في قسمهم، ودور هذا القسم في أداء الشركة الإجمالي. وبذلك فهو يمثل استراتيجية تعتمد على المعرفة والمعلومات.

المدى العريض

من أساطير القيادة الاستراتيجية أن الاستراتيجية هي مهمة كبير المدراء التنفيذيين، في حين لا يلعب الآخرون سوى دور هامشي (أولا يلعبون أي دور على الإطلاق) في العملية. ويرتبط مع هذه الأسطورة الاعتقاد بأن كبير المدراء التنفيذيين، وربما أعضاء الفريق المتربع على قمة الإدارة، يذهبون لقضاء عدة أيام معا ويعودون حاملين في جعبتهم استراتيجية المؤسسة. صحيح أن كبير المدراء التنفيذيين هو المسؤول في نهاية المطاف عن القرار المتعلق بمسار المؤسسة، وصحيح أنه يشرك غالبا بعضا من كبار الإداريين في عملية صنع القرار، لكن ذلك لا يعني أن هؤلاء هم وحدهم القادة الاستراتيجيون داخل المؤسسة. بل على العكس تماما، فكبير المدراء التنفيذيين يعتمد على المدخلات والرؤى القادمة من كافة أرجاء المؤسسة لوضع ورسم الاستراتيجية، وتطبيقها، والمساعدة على فهم مدى نجاحها العملي. أما خطورة هذه الأسطورة - حصر القيادة الاستراتيجية في أولئك المتربعين على القمة - فتتمثل في إيمان أولئك الأدنى رتبة بها، عن وعي أو دون وعي، وعدم اعتبار أنفسهم من القادة الاستراتيجيين، وبالتالي عدم التصرف كقادة استراتيجيين.

زيادة عدد الأسماء الشهيرة من كبار المدراء التنفيذيين الذين حققوا نجاحا باهرا في قيادة شركاتهم - ماضيا وحاضرا - تساعد على تأبيد هذه الأسطورة. فأسماء مثل هنري فورد، وجاك ويلش، ولو غيرستنر، واندرو كارنيجي، تستحضر

في الأذهان صورة الشخصيات اللامعة والكفؤة التي يمكنها – بدون معونة أحد – معرفة أفضل وجهة لشركاتها، وإطلاق العمليات الكفيلة ببلوغ الأهداف، وضمان البقاء على المسار الصحيح. لكن في الواقع، تفوق هؤلاء في قيادة شركاتهم يرجع على الأرجح إلى أنهم اعتمدوا على الآخرين تحديداً.

لنفكر بحالة ديني ويلش. هل يبدو لكم الاسم مألوفاً؟ لا نرجح ذلك. في عام 1993، كان ديني يدير "شركة الخدمات والأنظمة المتكاملة" التابعة لشركة "أي بي ام"، أي الخدمات والعمليات الشبكية في الولايات المتحدة. وفي حين أن إدارته لوحدة داخل شركة "اي بي ام" ربما تبدو شيئا عظيما، إلا أن دوره كان صغيراً نسبياً قياساً إلى حجم وبنية "اي بي ام" آنذاك. ومثلما أشار لو غيرستنر في كتابه "من يقول إن الأفيال لا تستطيع الرقص؟": "[هذا القسم من المؤسسة كان] واعدا لكنه جزء ثانوي من مجموعة شركات 'ا ي بي ام'. في الحقيقة، لم يكن يتمتع حتى بالاستقلال الذاتي ضمنها، بل هو وحدة فرعية من فريق المبيعات" (2002، ص 129). إذن، لم يكن ديني بالضبط واحدا من كبار المدراء في "ا ي بي ام".

لكن يمكن أن يعزى لديني طيلة سنين عديدة فضل إحداث نقلة كبرى في استراتيجية "ا ي بي ام"، وتحولها من شركة منتجات إلى شركة خدمات. نقدم فيما يلي مقتطفات من كتاب غيرستنر تصف لقاء جمعه مع ديني:

> كان أول لقاء خاص بيننا، لكنه لم يبدد وقتاً طويلاً في المجاملات. أخبرني أن رؤيته لشركة الخدمات لا تنحصر فقط في صيانة منتجات "اي بي ام" وجمع رموز وتعليمات برامج الكمبيوتر للعملاء. بل تصور شركة تتولى (وتتصرف باسم الزبائن في) جوانب تكنولوجيا المعلومات كافة – من بناء الأنظمة إلى تحديد البنى والهيكليات، إلى إدارة الكمبيوترات وتشغيلها للزبائن.

شعرت بتوقد في الذهن. لم يقتصر الأمر على أنه كان يصف شيئا رغبته حين كنت زبونا (مثلا: حاولت - بدون نجاح يذكر - الالتجاء إلى مصدر خارجي لإدارة مراكز بيانات "ارجي آر نابيسكو")، لكن هذه الفكرة تناغمت تماما مع استراتيجية الاندماج والتكامل التي تبنيناها. هاهو ذا رجل فهم ماذا يريد الزبائن والمنتج الذي يرغبون بشرائه، وعرف معنى ذلك - لا مجرد الإمكانية التجارية الكامنة لشركة "اي بي ام"، بل عملية إعادة الهيكلة القادمة للصناعة لتتمحور حول الحلول بدلاً من جمع الأجزاء (ص129– 130).

لربما كان بمقدور غيرستنر نفسه التوصل إلى هذه الفكرة، نظراً لرغبته بدمج مختلف أقسام الشركة بدلاً من بيعها؛ لكنه لم يكن بحاجة للقيام بذلك بنفسه. فلديه أشخاص أكفاء يترأسهم ويمكنه الاعتماد عليهم. قد أدرك الحاجة إلى الاعتماد على هؤلاء.

حين نفكر بكيفية ارتقاء المؤسسات خلال العقود الماضية، نجد أن الفوارق الأساسية تتمثل في أن الخطوط الفاصلة بين التمايزات التقليدية قد بهتت – وتلك نتيجة طبيعية. فاتجاهات مثل الهندسة المتزامنة قد أكدت على الحاجة إلى عمل الوظائف معا، وذلك على الضد من النموذج القديم، حيث يطور قسم "التسويق" مواصفات المنتج، ثم يلقيها "من فوق الجدار" إلى قسم الهندسة الذي يطور التصميم ثم "يلقيه من فوق الجدار" إلى التصنيع من أجل الإنتاج. إن الفهم الأفضل لحاجات ووجهات نظر مختلف الوظائف والأقسام يتيح للمنتج الوصول إلى السوق بسرعة أعظم وتلبية حاجات الزبون بفاعلية أكبر – وهما اثنتان من النتائج المهمة والحاسمة للميزة التنافسية.

هذا التوجه الذي يذيب الخطوط الفاصلة بين الوظائف، انتقل إلى رسم وتطبيق الاستراتيجية أيضاً (أي أن الخط الفاصل بين "المخطط" و"المنفذ" كاد

يتلاشى). فالقوى التنافسية في البيئة السائدة هذه الأيام تتطلب منا التناغم والانسجام معها إلى أقصى قدر ممكن، وغالباً ما يكون أولئك الذين يحتلون المراتب المتوسطة والدنيا في المؤسسة هم أفضل المؤهلين لمعرفة الزبائن، والمنافسين، واتجاهات الصناعة.

إذن، الاستراتيجية ليست وظيفة كبير المدراء التنفيذيين فقط. بل تمارس القيادة الاستراتيجية على أفضل ما يكون حين تنضم المعلومات القادمة من القمة إلى المعلومات القادمة من صفوف القاعدة في المؤسسة، ويحتل مدراء المراتب المتوسطة موقفاً فريداً في عملية الربط بين المستويين. ولا غرابة أن يشعر المزيد من الموظفين في كافة مستويات المؤسسة بالحاجة لأن يصبحوا استراتيجيين أكثر.

تعزيز وتشجيع القيادة الاستراتيجية

مثلما يخطئ من يعتقد بأن الاستراتيجية هي مهمة ووظيفة كبير المدراء التنفيذيين فقط، كذلك من الخطأ الاعتقاد بأن عليك التركيز على بناء المهارات الاستراتيجية لديك من أجل تعزيز وتحسين قدراتك القيادية الاستراتيجية. فكونك قائدا استراتيجيا يعني أن عليك التركيز على الآخرين بقدر ما تركز على ذاتك، إن لم يكن أكثر.

لمَ هذا التركيز على الآخرين؟ الجواب بسيط: عملية إيجاد الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها في أية مؤسسة على درجة من التعقيد بحيث يصعب على شخص بمفرده أن يطورها ويطبقها. فهنالك الكثير من المعلومات التي ينبغي هضمها، والقرارات غاية في التعقيد، والنجاح يعتمد إلى حد كبير على جمع وموالفة القدرات عبر المؤسسة برمتها. القائمة يمكن أن تطول وتطول، لكن البندين التاليين يكفيان القائد الاستراتيجي كي يركز اهتمامه على الآخرين:

- إيجاد مناخ يعزز ويشجع القيادة الاستراتيجية في الآخرين.

- تطوير قدرات قيادية استراتيجية لدى الآخرين.

العديد من العوامل تدخل في إدارة البند الأول، لكن هناك سؤالاً شائعاً يمكن أن يوضح ذلك: ما هو المناخ السائد في مؤسستك فيما يتعلق بالمشاركة بالمعلومات وتبادلها؟ هل تتدفق المعلومات بحرية ودون عوائق بحيث يتشارك الموظفون في أصدق آرائهم مع بعضهم بعضا، مما يتيح لهذه الآراء أن تتشكل بواسطة معطيات وبيانات ووجهات نظر الآخرين؟

أجرى بير وايزنستات (2000) دراسة بحثية حول ما يدعى بـ"القتلة الصامتين" لتطبيق وتعلم الاستراتيجية. العديد من هؤلاء "القتلة" على علاقة وثيقة بعدم إثارة الأمور وإبقائها طي الكتمان - مثلا: أسلوب الإدارة من الأعلى إلى الأسفل، وضعف الاتصال العمودي. واستشهد الباحثان بشركة "ابل كمبيوتر" (Apple Computer) كمثال معبر في هذا السياق. فمن المعروف طيلة عدة سنين (في الثمانينات) أن شركة "مايكروسوفت" كانت تطور برنامج "ويندوز"، الذي سينافس "ماكينتوش" من خلال توفير الوصول إلى التقانة نفسها بسعر أرخص. وفي حين أن المدراء في "ابل" كانوا يقدمون الأدلة التي تثبت الحاجة إلى تطوير وإنتاج منتج رخيص يستهدف شريحة واسعة من المستهلكين، إلا أن رؤساءهم في المناصب العليا كانوا يؤكدون بإصرار خطأ هذا التوجه، حسبما لاحظ بير وايزنستات. هذا النوع من عدم الاستجابة من أي مدير لابد أن يكبح ويعيق عملياً تبادل المعلومات والمشاركة فيها.

فيما يتعلق بتطوير القدرات القيادية الاستراتيجية لدى أولئك المحيطين بك، نطلب منك أن تقرأ هذا الكتاب مع الآخرين المعنيين، أو ربما مع شخص واحد على الأقل تعمل معه ويحتاج إلى تنمية مهاراته الاستراتيجية. فكر بالطرائق التي يمكنك بها تطبيق التقويمات والتدريبات الواردة في هذا الكتاب لترشدك في تطوير قدرات هذا الشخص. ولربما يمكنك أن تفكر حتى بالعمل معه بحيث تتطور قدرات كل منكما فيقدم الدعم للآخر.

توجيه وقيادة الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم

سوف تركز الفصول الثلاثة التالية على كيفية دمج القادة الاستراتيجيين لمهارات التفكير، والفعل، والتأثير (في الآخرين) لتوجيه وقيادة الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم في مؤسساتهم. وهم يستخدمون هذه المهارات عبر دورة من التعلم لتوضيح الاستراتيجية وتركيزها، وتطبيقها لهدف وغاية محددين، وتوليد الالتزام لدى الآخرين بمستقبل المؤسسة.

قررنا - عامدين - أن نكرس فصلاً لكل من التفكير، والفعل، والتأثير (في الآخرين). الأمر الذي أتاح لنا مناقشة كفاءات ووجهات نظر محددة فيما يتعلق بكل من هذه المهارات، وموقعها في دفع وتوجيه الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم.

لكن المهم توضيح أن مهارات التفكير والفعل والتأثير لا ينبغي اعتبارها منفصلة ومستقلة عن بعضها بعضا. فالقائد الاستراتيجي لا يفكر أولا ليقرر ما سيفعله، ثم يقوم بعدئذ باتخاذ القرارات والخيارات الضرورية المرتبطة مع ذلك التفكير، ثم يسعى للتأثير في الآخرين لضمهم إلى الركب. كلا، في واقع الأمر، تعتمد مهارات التفكير والفعل والتأثير على بعضها البعض. أي أن القائد الاستراتيجي يتخذ خطوة يسترشد بها التفكير المستقبلي المتعلق بالاستراتيجية (في الحقيقة، يشكل هذا النوع من التعلم ركيزة الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم). كما أن القائد الاستراتيجي يدعو الآخرين إلى المشاركة في عملية صنع الاستراتيجية - لا مجرد كسب تأييدهم، بل لإنتاج استراتيجية أفضل مما لو جرى تطويرها في معزل عنهم. حين تقرأ الفصول الثلاثة التالية، تذكر دوماً الطرائق المتنوعة التي يعمل فيها التفكير والفعل والتأثير معا. ولسوف يختتم كل فصل بمناقشة تتناول هذا الاعتماد المتبادل لمساعدتك على وصلها معاً.

هوامش:

1 -

Gerstner, 2002.

2 -

DEC; see Digital Equipment Corporation, 2004, paragraph 3.

3 -

Advice on Strategy, n.d.

4 -

Gerstner, 2002, p. 42.

5 -

Porter, 19996, p. 77.

6 -

Beaty, 2002.

7 -

Lazere, 1998.

8 - وردت في:

Banham, 1999.

9 -

Stewart, 1999.

10

2002, pp. 44 - 48.

11 -

Mintzberg, 1987, 1998; Mintzberg & Waters, 1985.

12 -

Floyd & Wooldridge, 1996, p. 38.

13 - انظر مثلا:

Beer & Eisenstat, 2000.

14 - انظر مثلا:

Treacy & Wiersema, 1995.

- 2 -

التفكير الاستراتيجي

ما هي العوامل المشتركة بين بيل غيتس صاحب شركة "مايكروسوفت" وبيتر جاكسون، منتج ثلاثية أفلام "ملك الخواتم"؟ من المؤكد أن إحدى السمات المشتركة بينهما هي الرؤية. فمنذ سن مبكر كانت لدى بيل غيتس رؤية مستقبلية للحاسب الشخصي ساعدته على تشكيل الصناعة. وحين قرأ بيتر جاكسون ثلاثية "ملك الخواتم" وهو في الثامنة عشرة، انتظر بفارغ الصبر تحويلها إلى أفلام سينمائية. بعد عشرين عاما فعل ذلك بنفسه.

هنالك سمة أخرى يشترك بها هذا القائدان المبدعان ألا وهي القدرة على مراجعة وتقويم الوضع الراهن وتوقع ما يكمن وراء الأفق - أي استعراض البيئة المحيطة. كما تمتع الاثنان بموهبة مساءلة المعتقدات الضمنية والافتراضات الكامنة. وتوجب على كليهما التعامل مع التعقيد الذي يشكل جزءاً من المشروع الحالم، وامتلاك مهارة إقناع المؤسسة وفريق العاملين بالحجة والمنطق، واستخلاص المعنى المشترك، والتفكير بطريقة منهجية لكشف الأجوبة عن المسائل والمشكلات المعقدة.

حين طلبنا من المدراء التنفيذيين أن يذكروا سجية تسم القادة الاستراتيجيين العظام، كان الجواب الأكثر شيوعاً هو "الرؤية". الجواب الآخر الشائع هو "التخطيط الجيد بعيد المدى". كلتا السمتين تشمل مهارات التفكير، لكنهما تمثلان نوعين مختلفين إلى حد ما من هذه المهارات.

يجسد التخطيط بعيد المدى مثالاً لنمط التفكير الاستراتيجي الشائع في المؤسسات منذ عهد طويل، حتى وإن أصبح التخطيط بعيد المدى نفسه أقل شيوعا إلى حد ما في الآونة الأخيرة. فهو ينزع لأن يكون تحليلياً، ومتسلسلاً خطياً، ومعرفاً بالكلمات (أو الأرقام)، وواضحاً، وموضوعياً. كما أنه يمارس إلى حد جيد - نسبياً - بين قادة وأرباب الأعمال التجارية هذه الأيام، لكن الرؤية تمثل شكلاً من أشكال التفكير الاستراتيجي مختلفاً وأقل ممارسة من سابقه.

في القسم الأول من هذا الفصل سوف نركز على طبيعة هذا النوع المهمل من التفكير الاستراتيجي. وبعد ذلك سوف نحول انتباهنا إلى كيفية تطوير هذا النمط منه. كما سنتفحص خمس كفاءات للتفكير الاستراتيجي تعزز فاعليتك كقائد استراتيجي. تمثل هذه الكفاءات بعضاً من الجوانب الأكثر إبداعاً لمجموعة الأدوات المعرفية للقائد الاستراتيجي.

الطبيعة الإبداعية للتفكير الاستراتيجي

يتعلق التفكير الاستراتيجي بالعمليات المعرفية المطلوبة لجمع المعلومات والأفكار وتفسيرها وتوليد وتقويمها وهو ما يشكل الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. ويمثل ذلك واحداً من ثلاث عمليات تدفع وتوجه التعلم الاستراتيجي في المؤسسات (إضافة إلى الفعل والتأثير الاستراتيجيين). وهذا يعني أن التفكير الاستراتيجي يشمل بعداً جمعياً إضافة إلى البعد الفردي. بكلمات أخرى، لا يكفي المؤسسات أن تمتلك أفراداً معزولين يتمتعون بالفكر الاستراتيجي العظيم كي تطور ميزة تنافسية مستدامة. فالتطوير يتطلب أيضاً أفراداً قادرين على التأثير في تفكير بعضهم البعض، وتعميق فهمهم الجمعي وتعزيز رؤاهم المشتركة، لأن الطبيعة المعقدة والمتغيرة للبيئة التنافسية تحتاج - بشكل يتزايد باطراد - إلى اتصال وجهات النظر المتنوعة وترابطها أمام التحديات المصاحبة للعمل التجاري.

لسوء الحظ، فإن الأدوات المعرفية التي اعتمد عليها القادة الاستراتيجيون لإنجاز هذه المهمات كانت مقيدة دون وجود ضرورة لذلك. لقد تركوا خلفهم مجموعة كاملة من الأدوات، يستحيل - عملياً - أن تصبح الاستراتيجية عملية تعلم في أية مؤسسة بدونها.

لنفكر في المسألة بهذه الطريقة: هنالك "جانب لين" إضافة إلى "الجانب الصلب" للقيادة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي. على وجه العموم، يشمل "الجانب الصلب" من التفكير الاستراتيجي ذلك النوع من الأدوات والتقانات التحليلية الدقيقة التي تدرس في جامعات إدارة الأعمال. لكن هنالك جانبا "لينا" للتفكير الاستراتيجي يشكل أيضاً جزءاً حيوياً من فهم وتطوير الاستراتيجية، والرؤية والقيم، والثقافة والمناخ. وكلمة "لين" لا تتضمن في دلالتها الضعف بل تشمل مهارات التفكير النوعية المناقضة للصرامة والجمود الكمي.

هذا جزء مما كان يدور في ذهن كارلي فيورينا، مديرة شركة "هيوليت - باكارد"، حين قالت لطلبة سنة التخرج في "معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا" عام 2000: "في الغالب، لا يمكنك في أية لحظة معينة رؤية أين يتجه بك المسار، والمنطق والذكاء وحدهما لا يكفيان لهدايتك إلى الخيارات الصائبة، ولن يقودك أي منهما إلى السبيل الصحيح دوماً. ولا يكفي أن تتقن فن الإصغاء لعقلك، بل عليك أن تتقن الإصغاء لقلبك وكيانك كله".

كانت فيورينا تتحدث أمام خريجين على وشك الدخول إلى معترك الحياة والعمل، وعكست نصيحتها الحكمة من الانعطافات المفاجئة التي يتخذها مسار الحياة. لكن كلماتها تعكس أيضاً واقع العمل التجاري هذه الأيام. إذ أصبح التخطيط لتغيير الاستراتيجية وتطبيقه أكثر صعوبة من أي وقت مضى، نظرا لتسارع وتيرة التغيير، وتزايد الغموض وعدم اليقين فيما يتعلق بالمستقبل، وتعقيد التحديات التي تواجه المؤسسات في القطاعين الربحي وغير الربحي. عملياً، تواجه

كل مؤسسة اليوم تحديات معقدة تتحدى الحلول المطروحة، والنماذج الذهنية المتبعة، والموارد المتاحة، والطرق القائمة. ويتوجب على قادة هذه الأيام تعلم تطبيق كل ما لديهم من كفاءات ومهارات التفكير الاستراتيجي على التحديات المعقدة التي تواجه مؤسساتهم، وتدعيم وتكميل المهارات التحليلية بالفهم متعدد الطبقات الذي يشمل الرؤى المتبصرة التالية:

- يتطلب التفكير الاستراتيجي التركيب إضافة إلى التحليل.
- التفكير الاستراتيجي خطي وغير خطي.
- التفكير الاستراتيجي بصري ولفظي.
- التفكير الاستراتيجي ضمني مضمر وظاهري معلن.
- التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى القلب والعقل في آن.

التركيب والتحليل

يشمل التحليل تقسيم الكل الواحد إلى عناصره التكوينية. ويعتبر مهارة مفيدة جدا، يبرع فيها معظم المدراء. أما التركيب، من ناحية أخرى، فيتعلق بجمع وتوليف عناصر منفصلة لتشكل كلاً واحداً أكثر تعقيداً. العديد من مدراء هذه الأيام أقل تدريباً وكفاءة في التركيب مقارنة بالتحليل. لكن إبداع الاستراتيجية يعتمد على التركيب اعتماده على التحليل.

لربما تساعدنا هنا الاستعارة التشبيهية. المقطوعة الموسيقية مثلا يمكن تقسيمها إلى أجزاء منفصلة تعزفها كل آلة على حدة. وهذا ليس ممكناً فقط، بل هو ضروري أيضاً ليتمكن كل عازف من التدرب على الجزء الخاص به بشكل فعال. لكن هذا كافياً. فالمقطوعة ذاتها - أو المقطوعة الجيدة على أقل تقدير - تعتمد على الحرفية الماهرة التي تجمع العناصر المنفصلة لتشكل كلاً منسجماً

ومتناغماً وممتعاً. وفي المقطوعة الجيدة فإن الكل أكثر من مجرد حاصل جمع الأجزاء، ونفس الأمر ينطبق على الاستراتيجية.

تعكس الاستراتيجية الخيارات بين ما ستفعله المؤسسة (أو ما ستكون عليه) وما لن تفعله (أو ما لن تكون عليه). بعض الأنماط المعينة فقط من الخيارات، أو توليفات الاستثمارات البديلة، تسهم في الكل المتسق المترابط (استراتيجية قابلة للتحقق). على سبيل المثال، نمط الخيارات التي يمكن للشركة أن تستثمر فيها لتطبيق استراتيجية ابتكار المنتج قد يختلف اختلافا بينا عن نمط الخيارات التي تستثمر فيها لتصبح منتجا للسلع الرخيصة في الصناعة. ومن بين المجالات الأخرى، يحدث التركيب الاستراتيجي في مرحلة "تعلم كيفية بلوغ الهدف" من الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم.

الخطي/واللاخطي

يشمل التفكير الخطي/التسلسلي البحث عن (أو افتراض) علاقات السبب والنتيجة أو العلاقات التسلسلية بين الأشياء، مثلما هي الحال في صيغة "آ تتبع ب". هذه الطريقة صالحة ومفيدة للعديد من المشكلات الاستراتيجية. على سبيل المثال، إن تقدير المبيعات المستقبلية بناء على الزيادة المتدرجة في المبيعات الماضية عملية ناجحة وفاعلة غالبا - لكن ليس دائما. فماذا لو أطلق منافسوك منتجا جديدا يفقد منتجك جاذبيته للزبائن؟ مثل هذه الأحداث تمثل انقطاعات لا تناسب التفكير الخطي - أي جعل خطط المستقبل وأفعاله وخطواته تعتمد على تجربة الماضي. إذ لا يمكن للتفكير الخطي مواجهة التحديات وحل مشكلات المجال اللاخطي.

من الأمثلة الدراماتيكية على ذلك تغير فهمنا لتهديد الإرهاب الداهم بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر. فقبل هذا اليوم، بدا الإرهاب تهديداً بعيداً نسبياً بالنسبة لمعظم مواطني الولايات المتحدة، يحدث في مناطق أخرى من العالم - في

"البقاع المضطربة". لكن بعد هذا الحدث، لم يعد أعظم تهديد يدهم أمريكا يأتي من دولة مدججة بالسلاح تناصبنا العداء. بل أدركنا بأننا معرضون لخطر تحالف من الخلايا الإرهابية، التي تفتقر إلى التنسيق وإن امتلكت قدرة كبيرة على التكيف، تشتغل بصورة سرية نوعا ما في مختلف أرجاء العالم[1].

عالم الأعمال والتجارة تحدده على نحو متزايد أيضاً المفاجأة والغموض وتعدد الاحتمالات. واعتادت غالبية المؤسسات على فكرة التغيير الفعلي المستمر، وأصبح التحدي الآن هو تعلم التعامل لا مع التغيير المتواصل فقط، بل مع التغيير المربك الذي يسبب الفوضى ويخرج عن حدود السيطرة: أحداث مثل هجمات الحادي عشر من سبتمبر الإرهابية، وتفشي وباء "سارس" *، وانقطاع التيار الكهربائي في المناطق الشمالية الشرقية (من أمريكا). "لم تعد سرعة التغيير هي التي تستدعي انتباهنا بل ما يسببه من فوضى وارتباك.. إذ يمكن توقع سرعة التغيير على أقل تقدير (مثل التحسينات التي تطرأ على سرعة وطاقة الحاسب)، لكن الصدمات الحادة والمفاجئات المذهلة (مثل تلك التي نتجت عن أحداث الحادي عشر من سبتمبر) يمكن أن تزعزع صناعات واقتصادات برمتها بخلال ساعات أو أيام"[2]. ولذلك يتطلب النجاح في مثل هذه البيئات تفكيرا لاخطيا إضافة إلى التفكير الخطي.

بصري ولفظي

مثلما لاحظنا آنفاً، يربط العديد من الناس كلمة "رؤية" مع القيادة الاستراتيجية. لكن من النادر أن يقدروا تماما المعنى الجوهري للكلمة ذاتها: فالرؤية تتعلق بإبصار شيء ما. أصحاب الرؤى العظام هم القادرون على رسم صورة مرغوبة للمستقبل، والكلمات المعبرة والجمل الغنية بالمجاز تساعدهم على نقل تلك الصورة.

* متلازمة الالتهاب التنفسي الحاد. (م)

تتضح قيمة الصور البصرية في النشاط التجاري من خلال صورة العلامة التجارية المؤثرة، مثل عامل الصيانة الوحيد في شعار شركة "ماي تاغ" أو عامل شركة "فيريزون" الذي يسير في البرية المقفرة ويسأل"هل تسمعونني الآن؟". التفكير البصري طريقة مفيدة أيضاً لاستكشاف الأفكار الاستراتيجية. لقد استطاع اثنان من زملائنا في "مركز القيادة الإبداعية"، تشوك بالوس وديفيد هورث، تطوير أداة بسيطة وفعالة لتسجيل هذا البعد البصري بطرائق غنية وبناءة[3]. دعيت الأداة "المستكشف البصري"، وهي عبارة عن مجموعة مكونة من عدة مئات من الصور الفوتوغرافية والنسخ الفنية المتنوعة التي اختيرت بسبب غناها البصري والتداعيات الذهنية المجازية التي تربطها بمختلف التحديات على المستوى الشخصي والنشاط التجاري.

استخدمنا "المستكشف البصري" مرارا لتسهيل النقاشات الحوارية بين المدراء التنفيذيين حول مختلف القضايا التجارية. كنا نبدأ، مثلاً، بالطلب من كل منهم التفكير بالتحدي الاستراتيجي الذي تواجهه مؤسسته، ثم اختيار صورة ترسم بطريقة ما جانبا من هذا التحدي. في كافة الحالات تقريبا، كانت هذه النقاشات تتصف بالغنى والعمق اللذين تفتقدهما المناقشات النمطية، اللفظية أساسا والتجريدية - النظرية غالباً، في معظم اجتماعات الأعمال والتجارة. على سبيل المثال، اختار أحد المشاركين الذي أنيطت به مسؤولية تغيير وظيفة تكنولوجيا المعلومات في مؤسسته، صورة ازدحام مروري خانق على أحد الطرق السريعة. وتطرق النقاش في المجموعة إلى قضايا مثل الانقطاع النسبي في الاتصال بين ركاب السيارات كافة، والارتباك والتشوش فيما يتعلق بمكان الانطلاق والوجهة، والشكوك المتصلة بما إذا كانت الرحلة قد أعجبتهم - وكلها موضوعات ذات صلة بتحديات النشاط التجاري الذي يواجهه هذا المدير/ القائد.

مُضْمَر ومُعْلَن

تتجاوز معارفنا قدرتنا على التعبير بالكلمات. وبغض النظر عما إذا دعيت بداهة، أو فطرة، أو ثقة بالنفس، فقد تعلم القادة الاستراتيجيون الوثوق بحكمهم حتى حين لا يستطيعون توضيح وإظهار أسه المنطقي. تحظى هذه القدرة بأهمية خاصة عندما ينتقل القادة إلى مواقع وأدوار تحملهم مسؤولية استراتيجية في مؤسساتهم.

قام "مركز القيادة الإبداعية" بجمع وتحليل البيانات والمعطيات حول أساليب تفكير آلاف المدراء التنفيذيين الذين حضروا برامجنا، ومن المثير تفحص مدى تفاوت الأساليب الشخصية المفضلة لديهم للتعامل مع المعلومات بطرائق ظاهرة معلنة أو كامنة مضمرة (نسبياً). بعضهم يفضل اتخاذ القرارات ضمن سياق المشكلات المحددة باستخدام المعلومات الموضوعية، والواقعية، والملموسة المتعينة، والواضحة. وهؤلاء يثقون بشكل خاص بقدراتهم العملية وتجاربهم وخبراتهم السابقة. ويفضل غيرهم اتخاذ قرارات في سياق المعلومات غير المحددة عبر التركيز أكثر على الأنماط والعلاقات في البيانات والمعطيات بدلاً من التركيز على أجزاء معينة منها. ويضع هؤلاء ثقتهم خصوصا برؤيتهم ومخيلتهم.

تشير البيانات والمعطيات التي جمعناها إلى تمثيل (representation) أكبر في قمة المستويات الإدارية للأفراد الذين يميلون بطبعهم إلى الوثوق برؤيتهم ومخيلتهم. فأكثر قليلا من نصف المدراء الذين يحتلون المراكز المتوسطة (والقسم الأعلى من المراتب المتوسطة) لديهم هذا الميل، بينما تبلغ النسبة بين كبار المدراء التنفيذيين 60٪. بالمقارنة، يفضل أكثر من ثلثي الموظفين عموما الاعتماد على قدراتهم العملية وتجاربهم السابقة.

هذه الفروقات منسجمة مع فهمنا لطبيعة التفكير الاستراتيجي. فالتحديات الاستراتيجية التي تَجْبه المدراء هي في أغلب الأحوال جديدة، ومعقدة، ومبهمة. لهذا السبب، كثيراً ما تكون القرارات الاستراتيجية غير مدفوعة كلية بقوة البيانات والمعطيات؛ فهي تتطلب حكم المدير الذي يركز انتباهه على أفضل المعلومات

المتوفرة، لكن نادرا ما تتقرر بها وحدها. بكلمات أخرى، التفكير الاستراتيجي مضمر ضمني مثلما هو معلن صريح.

القلب والعقل

هنالك حكاية قديمة حول بنّائين يعملان جنباً إلى جنب، حيث يضع كل منها الآجر والملاط. وحين سئلا ماذا يفعلان، أجاب أحدهما: "أنا أضع قطع الآجر". وقال الآخر: "أنا أبني كاتدرائية". ألا تعتقد أن هاتين الإجابتين تعكسان الدرجات المتفاوتة لمدى انخراط العاملين في عملهما؟ حين تكون للنشاط دلالة شخصية، نلقي بأنفسنا في خضمه وننهمك فيه أكثر مما لو كان "مجرد واجب نؤديه".

المدى الذي يصل إليه الموظفون في الانهماك في عملهم تحدده عوامل عديدة، لكنه يعتمد - جزئياً - على درجة وضوح طموحات المؤسسة وإقناعها. إن التعبير بوضوح عن الطموحات المؤسسية التي تلهم الموظفين وتدفعهم لبذل جهود نوعية ورفيعة المستوى هو أحد المهمات الأساسية للقيادة الاستراتيجية.

تشمل الطموحات المؤسسية "فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه". ولقد ركزنا على قيمة وأهمية تطوير ونقل رؤية واضحة يمكن أن يبصرها العاملون في المؤسسة، ومن الأسباب الرئيسة وراء أهميتها أن الرؤية الواضحة يمكن أن تلامس القلوب والعقول. وبمقدور طموحات المؤسسة أن تضفي معنى على عمل الموظفين وتزودهم بالطاقة التي تدفعهم إلى عمل أكثر مما يظنون أنهم قادرون أو راغبون على أدائه.

لهذا السبب، غالباً ما يفتقد العاملون في المؤسسة مصدر الإلهام حين تكون البيانات المعبرة عن الرؤية أو الرسالة كمية - لا نوعية - في طبيعتها (الإلهام الذي يدفع الموظف لاحتلال المرتبة الأولى في مجاله أو تحسين مكاسبه ودخله). تخيل أنك تعمل في شركة متخصصة في المنتجات الصيدلانية. الهدف قد يكون مضاعفة المبيعات - وهذا ليس هدفا سيئا بحد ذاته. لكن الأهداف الكمية نادراً ما تجعل

الموظف ينخرط بكليته في عمله. لنقارن ذلك مع الأمثلة الواردة في العرض 2 - 1: التعبير عن الطموحات التي تلامس القلوب كما العقول.

العرض 2 - 1: أمثلة على الطموحات المؤسسية
- شركة "زيروكس": مساعدة الموظفين على العثور على أفضل الطرق لأداء عمل متفوق. - شركة "سيلستشال سيزنينغ": ابتكار وبيع منتجات صحية وطبيعية تغذي الجسد وتسمو بالروح. - شركة "بريستول - ماير سكويب": مد أجل/ وتحسين حياة البشر. - شركة "ستاربكس": أن تصبح أشهر علامة تجارية في العالم. - "فرقة مرتلين في إحدى الكنائس": أن تحدث تأثيراً عميقاً وجذرياً في المستمعين وأعضاء الفرقة على حد سواء.

الخلاصة

من التحديات التي تواجه تطوير تفكيرك الاستراتيجي نزوع المؤسسات - تاريخيا - إلى عدم تشجيع وتعزيز الجانبين المتكاملين للتفكير الاستراتيجي بمقاربة عادلة. لذلك قد لا تتاح لك فرصة ممارسة / أو مراقبة أنواع معينة من التفكير الاستراتيجي على أرض الواقع. يمكنك الحصول على فكرة حول هذا الموضوع بمجرد معاينة المجموعتين التاليتين من الكلمات (العرض 2 - 2)، لمعرفة ما إذا كانت إحداهما تنطبق أكثر على النوع النمطي من التفكير الاستراتيجي في مؤسستك مقارنة بالأخرى.

العرض 2 - 2: مفردات لعمليات التفكير	
كلمات مستخدمة في التفكير الاستراتيجي التقليدي	كلمات مستخدمة في نموذج التفكير الاستراتيجي المتكامل
راقب قارن	فكر صِلْ

اختبر	أوجد
بيانات	نمط
ناقش	تصور
خطط	وضح
عرف	ابتكر فكرة
قوّم	مثّل
حدد	تخيل
أوجز	اعرض
حلل	ركب
صنف	اربط
قدر	حاكِ
إدارة	دمج/تكامل

إذا كنت مثل معظم المدراء، فإن كلمات القائمة اليمنى أكثر شبها بالكلمات التي اعتاد الموظفون استخدامها في مؤسستك. ومع ذلك فإن كلا النمطين من مهارات وكفاءات التفكير مطلوب من القادة الاستراتيجيين هذه الأيام. أما بقية هذا الفصل فستتناول تطوير هذه الكفاءات والمهارات الأقل تطورا. وقبل أن تبدأ بالقسم التالي، نقترح تقويم مهارات التفكير الاستراتيجي لديك من خلال عملية المسح الموجزة في العرض 2 - 3.

العرض 2 – 3: تقويم مهارات التفكير الاستراتيجي لديك

استخدم الميزان التالي لكل من السلوكيات والتصرفات الواردة لتقويم مدى حاجتك لتحسين مهاراتك في ذلك المجال.

1	2	3	4	5
بحاجة ماسة للتحسينات		**بحاجة معتدلة للتحسينات**		**ليس بك حاجة إلى التحسينات**

مسح البيئة بحثا عن القوى والاتجاهات التي يمكن أن تؤثر في القدرة التنافسية للمؤسسة
1 2 3 4 5

التأكد من أن كافة المعلومات قد أخذت بعين الاعتبار
1 2 3 4 5

رؤية الأمور بطرائق جديدة ومختلفة
1 2 3 4 5

تحديد العوامل أو الاتجاهات المفتاحية فعلا في خضم الكم الكبير من المعلومات المتوفرة التي تؤخذ بالاعتبار
1 2 3 4 5

معرفة أفكارك المتحيزة والتأكد من عدم لعبها دور قوي في تفكيرك
1 2 3 4 5

تحديد النقاط أو القضايا المفتاحية وتمييز المعلومات المهمة فعلا من بين سيل المعلومات والبيانات المتدفقة نحوك
1 2 3 4 5

رؤية الأنماط والعلاقات بين البيانات التي تبدو متباينة، وطرح أسئلة استقصائية حول التأثيرات التفاعلية بين مختلف أجزاء وأقسام النشاط (التجاري)
1 2 3 4 5

تقديم أفكار أصيلة وإبداعية ومبتكرة
1 2 3 4 5

تطوير تفكيرك الاستراتيجي

قمنا حتى الآن بسبر جانبي التفكير الاستراتيجي، مع التركيز الخاص على عناصره الإبداعية الأقل شهرة. ونحول الآن انتباهنا إلى تطوير ما لديك من كفاءات ومقدرات لمساعدتك على بناء وتطبيق ذلك الجانب الأقل شهرة وشيوعاً.

حين عملنا مع المدراء التنفيذيين، كنا نطلب منهم عادة وصف أكبر التحديات التي تواجه تحولهم إلى قادة استراتيجيين أكثر كفاءة. ونورد فيما يلي بعض الإجابات النموذجية:

- تطوير رؤية لما ستكون عليه المؤسسة بخلال خمس سنين.
- تبني منظور أوسع للمشهد التنافسي.
- التراجع قليلا لرؤية الصورة الأشمل.
- الشعور بمزيد من الارتياح عند التفكير خارج الأطر المرسومة.

ركزنا انتباهنا أيضاً خلال عملنا على جوانب الاستراتيجية (كعملية تعلم) التي تشكل التحدي الأكبر والعون الأعظم للمدراء والمدراء التنفيذيين عند فهمها وتعلم تطبيقها. واعتماداً على هذه الخبرة، قمنا بتحديد خمس كفاءات للتفكير الاستراتيجي نعتقد بأنها جزء لا يتجزأ من التحدي الأوسع للقيادة الاستراتيجية، وتعتبر الأقل تطويراً في العادة:

- الفحص الدقيق
- الرؤية
- إعادة الصياغة
- استخلاص المعنى المشترك الصحيح
- التفكير المنظومي

تتعلق هذه الكفاءات بمجموعها بجوانب التفكير الاستراتيجي التي قلنا سابقاً إنها حيوية ومهمة لكن معظم المدراء لا يطورونها في ذواتهم (4). الفحص الدقيق والتفكير المنظومي يتطلبان تفكيراً لاخطياً. أما الرؤية فتسعى لملامسة القلب والعقل في آن واحد، في حين تعتمد إعادة الصياغة على التفكير الضمني المضمر، ويمكن أن تشمل أيضاً التفكير "البصري". ويتطلب استخلاص المعنى المنطقي المشترك التركيب أكثر من التحليل. لسوف نعاين الآن عن قرب طبيعة كل من كفاءات التفكير الاستراتيجي الخمس، وسنتطرق إلى كيفية تطويرها.

الفحص الدقيق

بالرغم من أن عملية التعلم الاستراتيجي يمكن أن تبدأ فعلاً في أية مرحلة، إلا أنها تنطلق في الحالة النموذجية من تقويم موقع المؤسسة الحالي. وهذا يشمل تقصي الوضع الاستراتيجي الراهن للمؤسسة، وتحليل الفرص والتهديدات في ميدان نشاطها، إضافة إلى نقاط القوة ومواطن الضعف داخلها. يشتهر هذا التحليل برمز (SWOT) وهو مركب من الحرف الأول من الكلمات الإنجليزية: " القوة، الضعف، الفرص،والتهديدات". العرض 2 - 4 يقدم وصفاً أكثر تفصيلاً لهذا التحليل.

العرض 2 - 4: تحليل "نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات" (SWOT)
يعتبر هذا التحليل منهجا شائعا لـ"تقويم موقعنا الحالي" (انظر الشكل 2 - 1). نلقي فيما يلي نظرة عن قرب على التحليل. **نقاط القوة:** ما هي القدرات أو مصادر القوة الداخلية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية؟ وبأية طرائق تخدم المؤسسة شركاءها الرئيسيين - داخلياً وخارجياً - على أفضل وجه؟ **مواطن الضعف:** ما هي القدرات أو مصادر القوة التي تفتقد المؤسسة (نسبياً)

الفاعلية أو الكفاءة في أدائها أو حيازتها، أو أنها محدودة القدرة إلى درجة تفقدها الميزة التنافسية؟ وبأية طرائق تقصر المؤسسة في خدمة شركائها داخلياً وخارجياً؟
الفرص: ما هي الشروط، أو الظروف المستقبلية المحتملة في البيئة الخارجية التي يمكن أن تمنح المؤسسة ميزة تنافسية، وتعزز تحقيق رؤيتها إذا تمت الاستفادة منها؟
التهديدات: ما هي الشروط أو الظروف المستقبلية المحتملة في البيئة الخارجية التي يمكن أن تفقد المؤسسة ميزتها التنافسية وتكبح وتعيق تحقيق رؤيتها إذا لم تتخذ الخطوات الضرورية لتقليص تأثيرها إلى أقصى حد؟

من أجل الاطلاع على آلية عمل هذا التحليل، يمكن مراجعة التمرين الموصوف في العرض 2 – 5.

في بعض الأحيان يدعى هذا الاستقصاء والتحليل المؤسسي "المسح البيئي"، وهو ليس بعيد الشبه عن ما كان البحارة يفعلونه في عصر السفن الشراعية – يقف بحار في مكان مرتفع من السفينة (قرب قمة الصاري عادة) ويمسح بمنظاره الأفق بحثاً عن البر أو سفينة أخرى (عدوة أو صديقة). إنها كفاءة مؤسسية حيوية ينبغي التمكن منها، كي لا تفشل المؤسسة في إدراك وتمييز الفرص الاستراتيجية والاستفادة منها، وإلا سوف تسقط ضحية للتهديدات الاستراتيجية.

بالنسبة للمدير يتطلب المسح الدقيق، باعتباره كفاءة من كفاءات التفكير الاستراتيجي، الانتباه للأفق المعلوماتي الذي يتجاوز تخوم وظيفته المباشرة، أو فريقه، أو قسمه، أو شركته، أو حتى الميدان الذي تمارس فيه الشركة نشاطها. وخلافا لتحليل "نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات" المؤسسي، الذي ينزع لأن يكون نظاميا ومنهجيا (نسبيا)، فإن المسح الدقيق على المستوى

الفردي يميل لأن يكون لا خطياً. النقطة المهمة هي معاينة كل ما يجري من حولك والتيقظ والانتباه لإمكانية الحصول على المعلومات المفيدة والمهمة من أي مصدر كان.

العرض 2 - 5: إجراء محادثات وحوارات ضمن إطار تحليل "نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات"
قم بإجراء التحليل على مؤسستك (تفحص نقاط القوة ومواطن الضعف الداخلية فيها، والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهك في البيئة الخارجية). ثم حاور أربعة أفراد من العاملين معك: • واحدا أعلى منك على السلم الوظيفي بمرتبتين. • واحدا يعمل في قسم آخر. • واحدا اشتهر بقدراته الإبداعية وتفكيره التجاري المتحرر "من القيود المفروضة". • مديرا اشتهر بحصافته واتزانه وآرائه السديدة. اسأل كلا منهم بشكل مستقل عن ثلاث أو أربع من نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات ذات الدلالة الاستراتيجية المهمة برأيه في المؤسسة، وما هي أهم المضامين الاستراتيجية العمومية التي يستخلصها من التحليل الذي يجريه بنفسه. ما هي أوجه الاتفاق بينهم؟ ما هي نقاط الاختلاف؟ ما الذي تعلمته فيما يتعلق برؤيتك وتقديرك للوضع الاستراتيجي لمؤسستك؟

المفكر الاستراتيجي الكفء يمسح بيئته المحيطة بحثاً عن البيانات والمعطيات، أو التوجهات، أو الأفكار التي يمكن أن تكون مهمة لقدرة مؤسسته التنافسية في المستقبل.

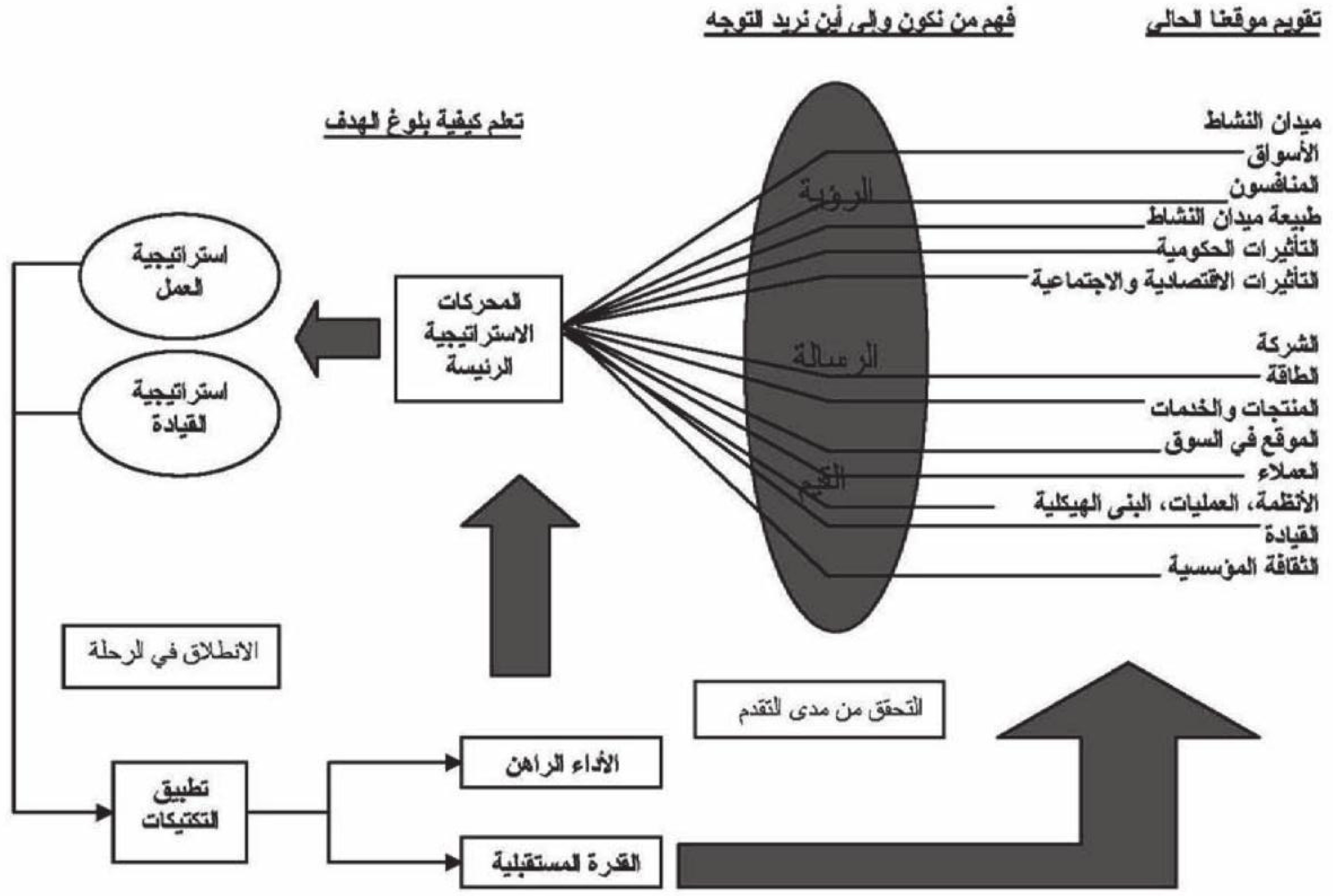
بتعبير آخر، يتطلب التفحص الدقيق تحرير نفسك من "الصوامع" التي ربما انتصبت في ذهنك وفكرك، وتجاوز القيود المفروضة ذاتيا التي تحصر انتباهك في المعلومات المحددة ضمن مجال معين. فالمفكر الاستراتيجي الجيد غالباً ما يمسح مصادر متنوعة للمعلومات، مثل المجلات والجرائد التي تقع خارج دائرة نشاطه أو أدبيات الصناعة التي يعمل فيها. وهو يسعى للحصول على وجهات نظر متخصصين آخرين في مجالات متنوعة من العمل. ويمكنه تمحيص المعلومات بشكل سريع (وليس عميقاً بالضرورة) لكن مع تركيز الانتباه على أية بيانات أو معطيات مفاجئة أو مثيرة.

المسح الدقيق مفيد بشكل خاص في تحليل عنصري الاستراتيجية كعملية تعلم (انظر الشكل 2 - 1). ومثلما أشرنا آنفاً، يعتبر تحليل "نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات" أسلوباً شائعاً لـ"تقويم موقعنا الحالي". علاوة على ذلك، تعتمد الاستراتيجية الطارئة في العادة على عمليات الاكتشاف أو التعديل والتكييف عند مرحلة الانطلاق "في الرحلة"، ولذلك يعتبر المسح الدقيق مفيدا في هذه الحالة أيضاً.

الرؤية

تمثل الرؤية الرأي المتعلق بما يمكن للمؤسسة (أو القسم، أو المجموعة، أو غير ذلك من الوحدات) أن تكون وما يجب عليها أن تكون. قد تعبر المؤسسة بشكل رسمي عن طموحاتها، مثل البيانات التي تصف رؤيتها أو قيمها الجوهرية. لكن في ذات الوقت، يتبنى العديد من الأفراد نسخاً شخصية لكن غير معلنة للطموحات المؤسسية. ولسوء الحظ، نادراً ما يتفقون في هذه النسخ الشخصية. لذلك فإن معرفة مختلف الطموحات المضمرة لدى الأفراد تجاه مؤسستهم يمكن أن يشكل مصدرا معلوماتياً مهماً بل حتى ملهماً. سنورد هنا على سبيل المثال عملنا مع فريق

الشكل ٢-١
الاستراتيجية كعملية تعلم: أين موقعنا



القيادة في "هارليكوين"، وهي دار نشر للرواية النسائية (الرومانسية على وجه الخصوص)، تتبع "شركة الاتصالات الكندية" ("تورستار"). فخلال جلسة للتخطيط الاستراتيجي (عقدت خارج مقر الشركة) طلبنا من كلٍ من المدراء العشرة كتابة نسخته الشخصية عن مستقبل "هارليكوين". وكانت تعليماتنا المحددة على النحو التالي:

> مهمتك كتابة مقالة صحفية من صفحة واحدة تترجم فيها رؤيتك وطموحاتك للشركة. ينبغي أن تعبر المقالة عما يجعلك فخوراً بقوله أو كتابته عن الشركة بعد ثلاث أو أربع سنوات من الآن. لذلك، على كل منكم كتابة نسخته الخاصة من المقالة (قد تنشر مثلا في "تورنتو ستار" أو "وول ستريت جورنال" عام 2007)، التي تصف منجزات "هارليكوين".
>
> يجب أن تروي في المقالة قصة نجاح "هارليكوين"، ولا تقتصر على مجرد قائمة من النقاط أو الحقائق المحددة أو المنجزات المعينة. بل تستحضر مشاعر الاعتزاز حين تقرؤها، وتنقل إحساسا بماهية الشركة، إضافة إلى ما أنجزته. ومثلما هي حال أي صحفي ناجح، سوف ترغب طبعاً بإيراد مادة متنوعة، بما في ذلك الشواهد، ونتائج النشاط التجاري، والحكايات المتعلقة بثقافة الشركة والروح المعنوية لدى موظفيها.. الخ.

مثلما توقعنا، تردد أعضاء الفريق قليلا في البداية حين سمعوا هذه التعليمات، وسعى كل منهم لإيجاز رؤيته المؤسسية باستخدام بعض رؤوس الأقلام. لكنهم وافقوا بعد ذلك على طريقتنا، وأدهشتهم - وسرتهم أيضاً - جودة وغنى المدخلات. سوف نقدم فيما يلي مقتطفات من إحدى مقالاتهم التي صيغت بأسلوب بلاغ شخصي كتبته اوبرا وينفري (الإعلامية الشهيرة) على موقعها على الإنترنت:

حين دخلت إلى مكاتب "هارليكوين" في تورنتو، واجهت لوحة ترتفع من الأرض إلى السقف كتب عليها: "هيمنة القصة النسائية على العالم". وأنا التي أحسب أن لدي أهدافا كبرى! لكن عندما تجولت في المكان، لم أشعر بالهيمنة، بل بالتقدير. تقدير الحماس للقراءة، تقدير لكافة العاملين الذين يلهبون الحماس للحياة لدى ملايين القراء، تقدير للمهارة والموهبة الضروريتين لتحقيق ذلك. كانت "هارليكوين" تظهر هذا التقدير على الدوام، وهي مستمرة في بيع مزيد من الكتب كل سنة - أكثر من مائتي مليون نسخة تبعا لآخر الإحصائيات. في برنامج الجمعة سوف أشارككم بعض ما لمسته لدى العاملين الذي يساعدون "هارليكوين" على إعادة المتعة إلى القراءة والبهجة إلى المطالعة.

"هارليكوين" هي الشركة المفضلة لدي - التي تهتم بأسرة قرائها، وموظفيها، وتظل ناجحة. وفوق كل ذلك، توفر لي كل القصص والروايات المتعة التي حلمت بها دوما. لا أصدق أنني لم أكتشف "هارليكوين" قبل الآن - والآن لا أتصور عالمي بدونها. لن يتطلب الأمر سوى لحظة للتعرف على صديق جديد - فيبقى معك طيلة الحياة.

قيل إن الرؤية يجب أن تأتي من قمة الهرم. قد يكون هذا صحيحا. لكن من الصحيح أيضاً أن أنشطة كتلك الواردة في العرض 2 - 6 يمكن أن تغني عملية صياغة الرؤية. فهي تتيح فرصة أوسع للموظفين لكي يتشاركوا في الطموحات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة. كما يمكنها أن تعرف الموظفين في كافة أقسام المؤسسة على العديد من الاحتمالات والرؤى المختلفة التي يمكن أن توجد بصورة متزامنة (وليس بالضرورة متعارضة) داخل إحدى المؤسسات. والأهم من كل ذلك

ربما أن نشاطاً كهذا يمكن أن يولد مطمحاً جمعياً بالنسبة لمستقبل المؤسسة، حتى ضمن نطاق النسخ الشخصية المختلفة عنه.

نظرا لارتباط الرؤية الوثيق بالطموحات المؤسسية، فهي مفيدة على نحو خاص في "فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه" (انظر الشكل 2 - 2).

العرض 2 - 6: اقتراحات تطويرية: **اكتب قصة مؤسستك بنفسك**
قارن طموحاتك بالنسبة لمؤسستك مع طموحات الموظفين الآخرين باستخدام تقنية المقالة الصحفية (قدمنا وصفا لها في هذا الفصل). شكل مجموعة من العاملين معك ليكتب كل منهم قصة مؤسستك باتباع تعليمات مشابهة لتلك المستخدمة في مثال شركة "هارليكوين". بعد انتهاء كتابة القصص، ناقشها معهم واستخدمها كنقطة انطلاق لتطوير رؤية مشتركة بينكم. يمكن لأفراد المجموعة تبادل مقالاتهم وملاحظة أوجه الاتفاق والاختلاف. كما يستطيعون استخدام أسئلة للاسترشاد بها في القراءة، مثل: إلى أين تصل طموحاتك بالنسبة للمؤسسة؟ ما هي أوضح الفوارق بين واقع المؤسسة الحالي وبين طموحاتك (وطموحات الآخرين)؟ هل توجد طرائق لم تخطر على بالك يرى عبرها الآخرون التغيير في المؤسسة؟ ما الذي يمكن أن يجعلك أكثر وعيا بالتغييرات بغض النظر عما إذا كنت تعتبرها ضرورية ومرغوبة أم لا؟

إعادة الصياغة

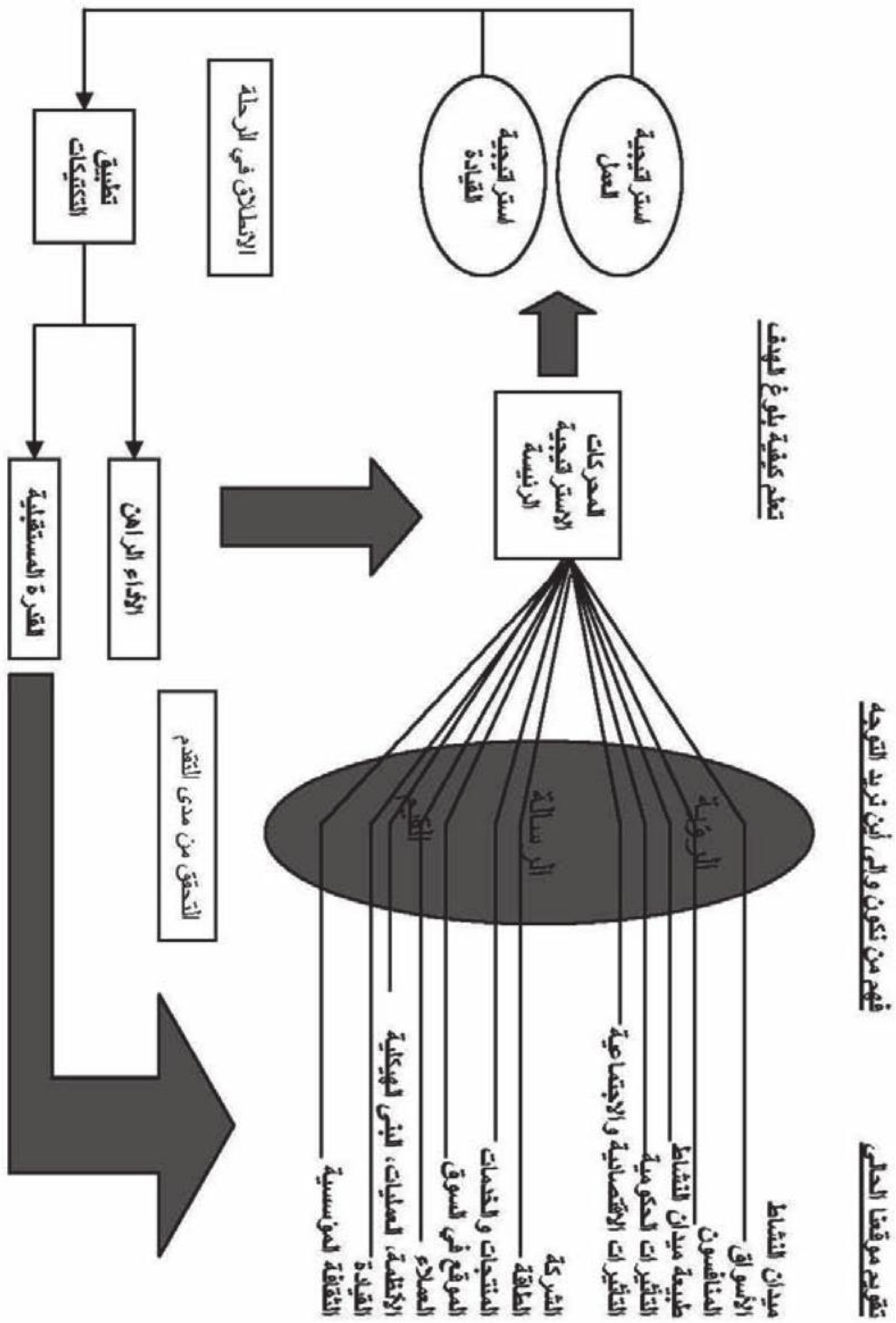
تشمل عملية إعادة الصياغة القدرة على رؤية الأشياء بصورة مختلفة، بما في ذلك طرائق جديدة في التفكير بالتحديات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة وقدراتها الأساسية. كما تشمل مساءلة أو إعادة ذكر المعتقدات المضمرة

والافتراضات المسكوت عنها التي غالباً ما تعتبر من الحقائق المسلم بها جدلا من قبل أعضاء المؤسسة. إعادة الصياغة تلعب دورا حاسما في المراحل التكوينية من عملية التعلم الاستراتيجي، بدءا من "تقويم موقعنا الحالي"، وانتهاء بـ"تعلم كيفية بلوغ الهدف" (انظر الشكل 2 - 3). وغالبا ما تستخدم العملية الاستعارات التشبيهية المجازية كتلك الموضحة في العرض 2 - 7.

إعادة صياغة طبيعة النشاط التجاري في شركة "يلو فريت"

المثال على إعادة الصياغة الاستراتيجية تجسده "يلو فريت"، وهي شركة شحن تنقل بضائع ضخمة الحجم وثقيلة الوزن. في عام 1995، عانت الشركة من أسوأ سنة في تاريخها. لكن كبير المدراء التنفيذيين الجديد أحدث نقلة نوعية في مسارها، وشمل الجزء الأساسي من جهده تعلم أن الافتراضات المتعلقة بالزبائن كانت خاطئة كلها(5).

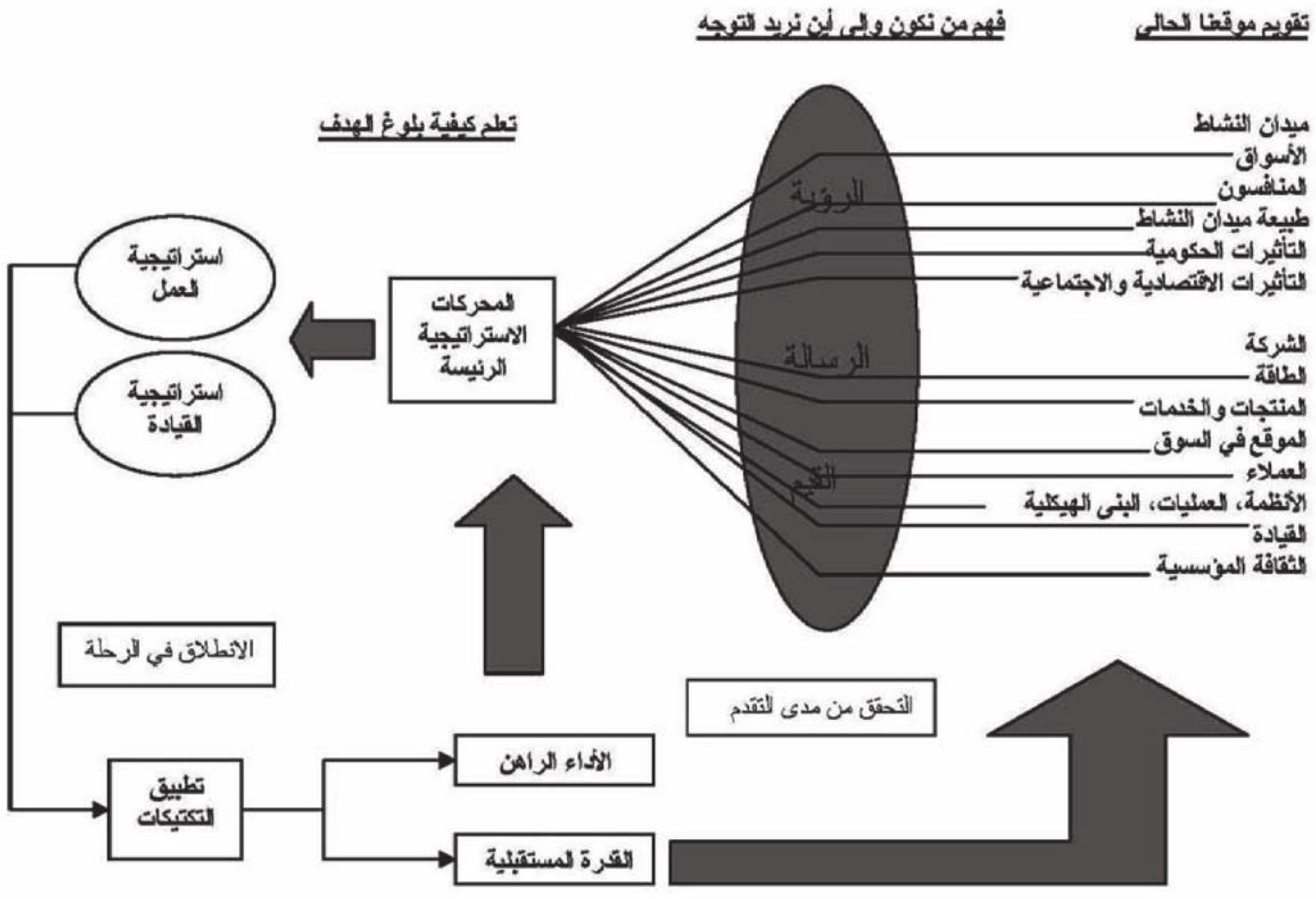
في السابق، "عرفت" الشركة أن سعر التسليم وسرعته يحتلان قمة أولويات الزبائن. لكن عندما قامت بعملية مسح لعينة كبيرة منهم، عرفت أن الموثوقية والنوعية والجودة هي الأهم: موثوقية الاستلام والتسليم ووصول البضائع سليمة وغير متضررة. كانت مشكلة الشركة تتفاقم تحت السطح بسبب ما دعاه ويل روجرز "معرفة ما ليس كذلك". وقام كبير المدراء التنفيذيين الجديد بإعادة صياغة تفكير الشركة بنفسها: فقد اعتادت اعتبار نفسها متخصصة في الشحن، لكنها الآن ترى نفسها شركة خدمات تستخدم الشاحنات.



الشكل ٢-٢
الاستراتيجية كعملية تعلم: فهم من نكون

الشكل ٢-٣

الاستراتيجية كعملية تعلم: كيف نبلغ الهدف



العرض 2 – 7: اقتراح تطويري:

استخدام الاستعارة التشبيهية والمجاز

الظواهر المعقدة، كالقيادة مثلا، يمكن فهمها بسهولة أكبر من خلال استخدام اللغة المجازية. هنالك العديد من أنماط المجاز التي يمكن استخدامها لتوصيف القيادة، كتشبيهها مثلا بـ:

- المعركة القتالية.
- الرياضة.
- الفن.
- الآلة.
- مهنة تنظيم الحدائق (البستنة).

استخدمْ الاستعارة واللغة المجازية لوصف القيادة الاستراتيجية في مؤسستك. واستكشف كيف يمكن لواحدة – أو أكثر – من هذه الاستعارات توصيف بعض جوانب تناول مؤسستك للقيادة.

إعادة صياغة النشاط التجاري في شركة "ستاربكس": يمكن لعملية إعادة الصياغة أن تشكل جزءا جوهريا من حل المعضلات المؤسسية الصعبة، لكن قد تصبح أيضاً عملية مزعجة ومربكة وغير مفيدة بالنسبة لأولئك الذين لا يدركون وجود أية مشكلة في مؤسستهم.

بدأت شركة "ستاربكس" نشاطها عام 1971 كشركة مختلفة تمام الاختلاف عن حالها اليوم. ويعزى الاختلاف – في جزء كبير منه – إلى عملية إعادة الصياغة التي أجراها رئيسها، هوارد شولتز، فيما يتعلق بنمط النشاط التجاري الذي يجب أن تمارسه. انضم شولتز إلى الشركة عام 1982 ليرأس قسم عمليات التسويق ومتاجر البيع بالمفرق. وحين كان في رحلة في إيطاليا عام 1983، أدهشه

عدد وتنوع المقاهي التي تقدم القهوة المعروفة باسم "اكسبرسو"* - 1500 مقهى في مدينة تورين وحدها. وتوصل إلى نتيجة مفادها أن متاجر "ستاربكس" في سياتل قد فوتت هذه الفرصة؛ "يجب على 'ستاربكس' ألا تكون مجرد متاجر بل تجربة - مكانا يجتمع فيه الناس".

تبدو الأحداث أكثر وضوحا طبعا حين ندرسها بعد مرور مدة على وقوعها (الإدراك اللاحق)، لكن أصحاب الشركة عارضوا رؤية شولتز؛ فقد أصروا أنها متخصصة ببيع السلع بالمفرق، وليست مطعماً أو مقهى. إلا أن إعادة صياغته الاستراتيجية لفرصة "ستاربكس" وجدت مبررها التسويقي في نهاية المطاف، حين ترك الشركة ليسعى إلى تحقيق نفس الفكرة في شركة أخرى، حيث أتيحت له فرصة شراء كافة أنشطة "ستاربكس" في سياتل، بما في ذلك اسمها.

العرض 2 - 8 يقدم تدريبا على إعادة الصياغة الاستراتيجي.

العرض 2 - 8: اقتراح تطويري: **إعادة الصياغة الاستراتيجية**
شجع إعادة صياغة قضايا القيادة الاستراتيجية لديك عبر سؤال نفسك ما يلي: • ما الذي يمكن أن نفعله بشكل مختلف إذا أردنا الإصغاء لزبائننا فعلا؟ • ما هي الطرائق المختلفة التي يمكننا من خلالها التفكير بمعنى "الجودة" في عملنا؟ • ما الذي نتفوق فيه على كل العالم؟ كيف يمكن أن يغير ذلك طبيعة مؤسستنا؟ • بدلاً من التفكير بأنفسنا كمؤسسة [ضع الصفة المميزة لعملك حاليا]،

* قهوة مركزة تصنع من خلال دفع تيار من البخار عبر البن المطحون. (م)

ماذا لو فكرنا بأنفسنا كمؤسسة [ضع طريقة التفكير المختلفة حول ما تفعله مؤسستك]؟

- كيف تصبح بعض العمليات والأنشطة المعينة في مؤسستنا مجرد غايات بحد ذاتها بدلاً من أن تكون وسائل لها؟
- اسأل نفسك: "هل تخدم البنية الهيكلية استراتيجيتنا، أم أن الاستراتيجية هي التي تخدم بنيتنا الهيكلية؟".
- استخدم فكرة الهرم المقلوب كاستعارة مجازية (أي بدلاً من التفكير بكبار القادة والمدراء على قمة الهرم، فكر بهم حين يكونون في قاعدته لخدمة الجميع). ما الجوانب الأخرى التي يمكن أن تفيد في "قلب المراتب رأسا على عقب؟".

إعادة صياغة القرارات بشكل يحقق المزايا والفوائد: تشير الأبحاث التي تناولت عملية صنع القرارات إلى أن كيفية صياغتها تحدث فارقاً مهماً في صنعها واتخاذها. وحتى مجرد تصنيف الظروف الخارجية باعتبارها فرصاً أو تهديدات يمكن أن يغير طرائق استجابة موظفي المؤسسة لها. على سبيل المثال، يؤدي إدراك الشروط والظروف الخارجية باعتبارها فرصا متاحة إلى توسيع المشاركة المؤسسية في الاستجابة لها ويستدعي اتخاذ قرارات تحدث تغيرات طفيفة - نسبياً - موجهة نحو البيئة الخارجية. أما حين تدرك الشروط والظروف بوصفها تهديدات، تميل الاستجابة المؤسسية لأن تأتي من القمة إلى القاعدة وتستحضر استجابات أوسع نطاقاً، حيث تشمل غالباً مزيداً من التغييرات الداخلية المهمة (6).

أظهرت الأبحاث أن واحداً من أقوى العوامل المؤثرة في القرارات يتعلق بما إذا صيغت الظروف والأوضاع التنافسية باعتبارها تحقق مكاسب ممكنة أو تنزل خسائر محتملة. طور دانييل كانيمان وآموس تفيرسكي نموذجاً ("باراديم") لدراسة

عملية اتخاذ القرارات، استحث العديد من الأبحاث التي تناولت هذه الديناميية. نقدم فيما يلي نمط المشكلات المستخدم في هذه الأبحاث[7].

لنفترض على سبيل المثال أنك مسؤول عن إدخال نظام جديد لتكنولوجيا المعلومات في ثلاثة مواقع تشغيلية منفصلة في مؤسستك. لكنك اكتشفت، لسوء الحظ، أن أحد الفيروسات قد أصاب النظام. ويبدو أن هذا الفيروس يقاوم كافة البرامج الموجودة المضادة له، ولذلك ستفقد النظام برمته إذا لم تتم مواجهة الفيروس بنجاح خلال الساعات الأربع والعشرين القادمة. تبلغ قيمة النظام في كل موقع مليون دولار. وقد تتمكن إحدى الشركات المتخصصة باكتشاف الفيروسات من إنقاذ كافة معداتك، لكن النتيجة ليست أكيدة ولا مضمونة. لذلك، تتيح لك الشركة خيارين اثنين:

- ❖ **الخيار رقم 1**: يمكنك من إنقاذ أجهزة الكمبيوتر في أحد المواقع (التي كلفت مليون دولار). لكن ستفقد الأجهزة في الموقعين الآخرين.
- ❖ **الخيار رقم 2**: يملك نسبة 30٪ من النجاح في إنقاذ أجهزة الكمبيوتر في المواقع الثلاثة (حيث تساوي قيمتها ثلاثة ملايين دولار). لكن نسبة الفشل وخسارة أجهزة الكمبيوتر في المواقع الثلاثة تصل إلى 70٪.

حين نأخذ بالاعتبار هذين الخيارين نجد أن أكثر من 70٪ من الموظفين يفضلون الخيار الأول "حيث المخاطرة أقل". لكن ماذا لو كانت الخيارات مختلفة؟ ما الذي ستفعله إذا منحت بدلاً من ذلك الخيارين التاليين:

- ❖ **الخيار رقم 3**: سوف يفقدك كافة الكمبيوترات في اثنين من المواقع الثلاثة (بقيمة مليوني دولار). ويتم إنقاذ الأجهزة في موقع واحد.
- ❖ الخيار رقم 4: هنا، يصل احتمال خسارة الأجهزة في المواقع الثلاثة 70٪ (بقيمة 3 ملايين)، لكن تبلغ نسبة نجاح إنقاذ كافة الأجهزة في كافة المواقع 30٪.

حين يواجه الموظفون هذه البدائل، يأخذ ثمانون بالمائة منهم الخيار رقم 4. وهذا أمر مثير للاهتمام، خصوصا عندما تدرك - كما فعلت على الأرجح هنا - أن الاختلاف بين كل زوجين من الخيارات هو في الصياغة فقط. وتعكس أنماط الاستجابات المختلفة نزعة قوية لتجنب ركوب المخاطرة حين يصاغ الخيار ضمن إطار جني المكاسب (إنقاذ أجهزة الكمبيوتر)، بينما تظهر الرغبة بقبول المخاطرة عندما يعرض الخيار في إطار تفادي الخسائر (تلف الأجهزة). إذ يميل الناس إلى تجنب المخاطرة حين يسعون للحصول على المكاسب المحتملة، لكنهم يختارون ركوبها لتفادي الخسائر الأكيدة. وتتضمن هذه النتيجة وجوب عدم التسرع والقبول - الآلي - بالطريقة التي تصاغ فيها قضية من القضايا في البداية. إذ ينبغي علينا تقصي واستكشاف طرق بديلة لصياغة المشكلة لرؤية ما إذا كان ذلك يحدث فرقا في الجاذبية النسبية أو الاستمالة الظاهرة للخيارات.

قيمة إعادة الصياغة: تعتمد قيمة إعادة الصياغة على الحالة والسياق. ففي طريقك لتكون قائداً استراتيجياً، يجب عليك أن تكيف ميلك الشخصي لإعادة صياغة القضايا لتناسب احتياجات الحالة (هل ثمة ضرورة فعلا لإعادة الصياغة؟).

يتباين الناس فيما يتعلق بالطرق المفضلة لتناول التغيير. بعضهم يفضلون التغيير المنهجي والحذر، بينما يفضل آخرون التغيير الفوري والأوسع نطاقا. كما ينزع أولئك الذين يفضلون التغيير المنهجي والحذر إلى الشعور بالارتياح عند العمل ضمن نموذج محدد أو إطار معين، بينما يميل أولئك الذين يفضلون التغيير الفوري والأوسع نطاقا إلى رؤية الأشياء من منظور مختلف وإعادة صياغتها. إن إدراك طريقتك المفضلة للتغيير يؤدي إلى تمتعك برؤى متعمقة حول "متى وكيف" تكون رغبتك مفيدة في رؤية الأشياء بصورة مختلفة. في بعض مجالات العمل مثلاً قد يكون من غير المفيد توليد طرائق جديدة ومستمرة لرؤية الأشياء. ونحن نتذكر أحد مدراء

التشغيل في مفاعل نووي حين قال: "في عملنا، هناك خط دقيق يفصل بين الرؤية والهلوسة".

كجزء من برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي"، زودنا المشاركين بالتغذية الإرجاعية حول طرقهم المفضلة للتغيير. وكنا نركز دائماً على مدى اختلاف وتباين المدراء في طرائقهم المفضلة، ونؤكد كيف تشكل جميع الطرائق المفضلة إسهامات قيمة ومتميزة في عملية التغيير - فالأمر لا يتعلق بالطرائق المفضلة الجيدة أو السيئة. هذه الرؤى المتعلقة بالطرائق المفضلة للتغيير منحت القادة على الدوام أسلوبا جديدا لفهم مصدر التوتر الذي يعانون منه عند محاولة الاتفاق مع الآخرين على التغيير أو تطبيقه. وحين يقترح أولئك الذين يفضلون التغيير الفوري والواسع النطاق إعادة صياغة جذرية للوضع، قد يخلقون نوعا من التوتر مع أولئك الذين يفضلون أسلوبا مختلفا. وعندما يعارض الذين يفضلون التغيير المنهجي والحذر إعادة الصياغة، فربما يخلقون نوعا من التوتر مع الجهة المقابلة أيضاً.

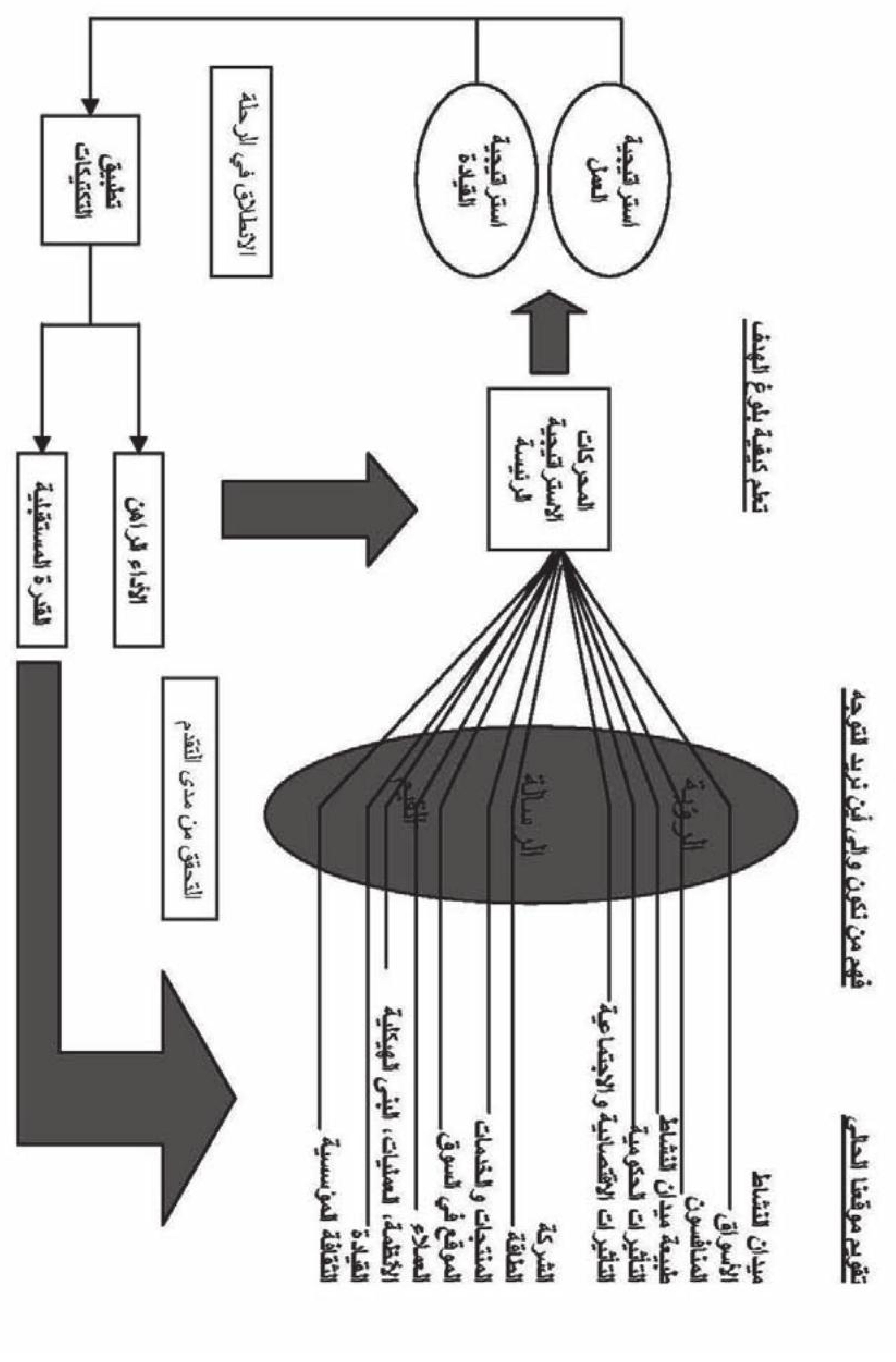
استخلاص المعنى المنطقي المشترك

من أهم ما يفعله القادة - الاستراتيجيون على وجه الخصوص - مساعدة الآخرين على استخلاص المعنى الدلالي المشترك من العالم المحيط بهم، والتحديات التي يواجهونها معاً، وكيف يواجهونها بشكل جماعي. إذ تجابه الجماعات والمؤسسات على نحو متزايد مشكلات وتحديات تناقض التعريف السهل وتستعصي على الحلول الروتينية. وعند مواجهة الحالات المعقدة والمبهمة أو المشكلات غير المحددة بأسلوب صحيح، يتعرض معظم القادة لإغراء وضع هيكلية محددة وادعاء الوضوح من خلال فرض وجهة نظرهم الشخصية على الوضع المعني: أي، بمعنى آخر، إجبار الآخرين على تبني مدلولهم الخاص الذي استخلصوه من الوضع. لكن في الحالات الغامضة والمبهمة فعلا، هنالك سبيل خطر ينبغي اتخاذه في أغلب

الأحيان. وعلى المدى الطويل، فإن من الأفضل غالبا استخلاص معنى مشترك من الوضع – أي إيجاد فهم مشترك للحالة، وعدم افتراض صواب تفسير شخص واحد لها.

خلال عملنا مع المدراء التنفيذيين، كثيرا ما استخدمنا نشاطا يمارس في الهواء الطلق خارج الغرف المغلقة دعوناه "التوجه" – ("العثور على طريق في أراض غير مألوفة، وبدون آثار سابقة") – حيث منحهم العديد من الفرص لإيجاد المعنى المشترك بينهم. على سبيل المثال، فإن أولئك الذين لم يألفوا المسير في بعض الأراضي الوعرة في كولورادو سبرنغز عند سفوح جبال روكي، لم يميزوا دوما دلالة الخطوط الكفافية على خرائطهم الطبوغرافية (حين تقترب الخطوط الكفافية من بعضها بعضا – مثلا – فهي تشير بدلالتها إلى انحدار تضاريس الأرض). على نحو مشابه، فإن التوصل إلى إجماع حول مكانهم باعتبارهم فريقا واحدا (مشاركا في رياضة التعرف على الوجهة في الأرض الوعرة بمساعدة الخرائط) يشمل كل الأعضاء الذين يشتركون معا في تفسير مختلف أنواع البينات والأدلة في بيئتهم المادية، ثم الإشارة إلى موقعهم على الخارطة حسب اعتقادهم.

تتطلب القيادة الاستراتيجية استخلاص المعنى الدلالي المشترك في خضم الأوضاع المعقدة والغامضة. أما التحديات الدينامية التي تواجه المؤسسات اليوم فتسهم في الافتقار المشترك إلى الوضوح واليقين فيما يتعلق بالوجهة والنظام، والشعور بالتشوش والارتباك. القيادة الاستراتيجية تشمل استخلاص المعنى المشترك وسط هذه الأوضاع الفوضوية المربكة. كما تتضمن إضفاء نوع من الانسجام والترابط على اتصالات وإشارات مربكة ومشوشة ومتناقضة في غيابه. وعلى شاكلة إعادة الصياغة، يعتبر استخلاص المعنى المشترك مفيداً على نحو خاص خلال المراحل المبكرة من الاستراتيجية كعملية تعلم (انظر الشكل 2 – 4).



الشكل ٢-٤
الاستراتيجية كعملية تعلم: استخلاص المعنى الدلالي المشترك

إن تطوير فهم مشترك أمر مهم لأن الناس يعتمدون غالبا على المعرفة الضمنية بدلاً من المعرفة الصريحة الواضحة حين تتعلق المسألة بنقل أو تبادل الأفكار والمشاركة بها. المعرفة الضمنية التي لم يعبر عنها بوضوح يمكن أن تدفع الموظفين إلى الشعور بحالة من الغموض أو التشوش والارتباك فيما يتعلق بالتناقض الظاهر بين الأولويات، والسياسات، وعمليات مختلف الفرق والأقسام والإدارات في مؤسستهم. ويقل احتمال حدوث ذلك حين يتوصل الموظفون إلى فهم مشترك لرؤيتهم واستراتيجيتهم.

يحتاج الموظفون في العمل إلى استخلاص معنى مشترك حول سلسلة واسعة من الأمور والقضايا:

- رؤيتهم للمستقبل.
- فهمهم للتحديات التي تَجْبه مؤسستهم.
- الإرشاد والتوجيه من الإدارة العليا.
- كيفية تفاعل الفرق مع الأفراد والمجموعات الأخرى.
- العقبات التي تعرقل نجاح المجموعة أو الفريق، وطرائق مغالبتها.

استخلاص المعنى المشترك في مستشفى تمتَّع أحد المرافق الكبيرة المستقلة المتخصصة بالرعاية الصحية بسمعة ممتازة بين أفراد المجتمع المحلي، لكنه حاول أن يحتل موقعا متميزا في بيئة جديدة تشهد تنافسا قويا، وأنظمة وقوانين صارمة، وتقانات حديثة، وتغيرا ديمغرافيا اتسم بزيادة عدد المهاجرين والمعمرين. عبرت الإدارة العليا عن رؤية جديدة تحول المستشفى إلى مرفق طبي يركز اهتمامه على المرضى (الزبائن). جرى قياس وتقويم العوامل التقنية لمثل هذه الرؤية، لكن تبين أن مضامين التغيير الاجتماعي والثقافي لهذه المؤسسة المحافظة كانت رهيبة ومحبطة.

فكر فريق الإدارة العليا بالقيادة الاستراتيجية لدعم الرؤية الجديدة. وكان واعيا بالحاجة إلى توسيع مدى المشاركة في هذه المبادرة حين دعا عددا من المدراء إلى اجتماع يعقد خارج المستشفى. فوجئ بعض الحاضرين بصيغة وشكل الاجتماع، فقد حسبوا أن كبير المدراء التنفيذيين سوف يعلمهم بوجهة إدارة المستشفى، ثم يزودهم بالإرشادات المتعلقة بكيفية التعامل مع التغيير. لكن الاجتماع تركز، برغم اهتمامه العميق بالوجهة والقيادة، على استخلاص المعنى المنطقي المشترك واستخدام الحوار كوسيلة لتحقيق هذا الهدف.

بدأت المجموعة عملها بمعاينة نتائج عملية مسح المناخ الداخلي وسماع الآراء المتعلقة بالتحديات الرئيسة التي تواجه المستشفى كما يراها مختلف المشاركين في الاجتماع. ثم عددت الآراء والأفكار والعادات المحاطة بهالة القداسة – سلوكيات العمل داخل المستشفى التي لا تخضع للمساءلة في العلن. وسأل الحاضرون: لم اجتمعنا معا؟ ما الذي نراه؟ ما الذي ينقص؟ لماذا التغيير؟

مع انتقال الحوار إلى موضوعات أكثر صعوبة وتعقيدا، ثبت أن إحداث تغيير مرتجل في مواقع الجالسين أمر مفيد على نحو خاص. لذلك انتقلوا من وراء المناضد الطويلة ليجلسوا على شكل حلقة. اللغة الإشارية غدت أكثر وضوحا. قال عدد من الحضور إنهم شعروا بمزيد من الانفتاح، أضاف أحدهم: "يبدو وكأنه لقاء بين القلوب والعقول، وأكثر بعدا عن محادثات العمل المعيارية".

استخدمت المجموعة بعد ذلك نشاط "المستكشف البصري" (الذي قدمنا وصفا له في فقرة سابقة من هذا الفصل). وتفحص كل مشارك عشرات الصور المقصوصة من المجلات والإنترنت، التي انتشرت في كافة أرجاء القاعة بحيث يراها الجميع. وطلب من كل واحد منهم اختيار صورة أو اثنتين تجسدان ما برز واتضح في بيانات عملية المسح. وقدم كل منهم بدوره صورة وشرح ما تمثله. وتمكن

المشاركون في الحوار عندئذ من الاستجابة بطريقة بناءة: "ما أراه في صورتك هو.. والطريقة التي أربطها بالتحديات التي نواجهها هي ..".

في إحدى الصور كان هناك صبي يتمدد مستيقظاً في سريره. ورأى الشخص الذي اختارها أنها تمثل الراحة والشفاء من المرض. لكن رأى الآخرون أمارات الخوف في تعابير وجه الصبي. موضوع الخوف أثارته صورة أخرى لمزارع يسير خلف محراثه، وذلك حين قال المشاركون: "نحن تقليديون إلى حد كبير لذلك يرعبنا اقتحام أرض جديدة".

وهكذا، كشفت المجموعة الغطاء عن موضوع مثير للقلق: لم يكن الخوف شعورا غريبا عن المستشفى. لكن لم الخوف؟ من أين أتى؟ ما هي أسبابه؟

استطاع المستشفى الحفاظ على معايير رفيعة من الأداء. المدراء الذين يحتلون المناصب المتوسطة اعتبروا أنفسهم أصحاب هذه المعايير وواضعيها، وبالغوا في تحمل مسؤولية النجاح. لكن أتى من الثقافة السائدة في هذا المستوى الإداري أيضاً شعور قوي بالخوف من احتمال التعرض للتأنيب والتوبيخ عند ارتكاب أي خطأ. وبدت دعوة كبير المدراء التنفيذيين لركوب المخاطرة باسم القيادة متناقضا مع الإدارة الصارمة.

شرح أحد المدراء هذا المعيار الثقافي من خلال قصة ممرضة تعرضت للتوبيخ (الرسمي) بسبب تأخرها خمس دقائق على اجتماع استشاري حول أحد المرضى، لأنها كانت ترشد مريضاً آخر إلى غرفته. حوصرت الممرضة بين معيار المستشفى التقليدي "كل شيء في وقته المحدد بالضبط"، وبين المعيار الجديد الذي يشدد على "أولوية العميل"، فخافت من ارتكاب الخطأ. مثل هذه القصص دفعت المجموعة لطرح السؤال التالي: "كيف نتعامل مع هذا الصدام الحتمي بين ابتكار أشكال جديدة من القيادة التي تركز على 'الزبون' وقواعد الانضباط الإدارية والحرفية الصارمة لإدارة المستشفى؟".

يصعب الحديث في العلن عن مشاعر الخوف هذه. لكن العديد من أفراد المجموعة أصغوا بانتباه وسعوا للفهم. كان على كبير المدراء التنفيذيين على وجه الخصوص أن يعمل من خلال ردة فعله ("الموظفون يخافون مني.. أنا؟") ويرى موقعه الفريد في الثقافة الإدارية الهرمية التي اعتبرت نوعاً من الوصاية ومهددة لروح الابتكار. جرت مناقشة العديد من الأمثلة على دور هذا الخوف - بأسلوب نشط وحيوي في البداية. وبدأ يتشكل مستوى جديد من الانفتاح في الحوار.

هنالك خطوة مهمة في استخلاص المعنى المنطقي المشترك عبر المؤسسة برمتها تمثلت في مشاركة فريق كبار المدراء في نتائج الحوار مع الموظفين. وبدلاً من القول: "ها هي خطتنا"، اختار الفريق دعوة باقي الموظفين إلى عملية مشابهة. جرى توزيع بعض الصور التي استخدمت في الحوار، وتوصيف القضايا التي استحضرتها. وغالباً ما تمثلت ردة الفعل في عبارة "هذا عمل جيد أريد أن أشارك فيه".

عملية استخدام الحوار كوسيلة لاستخلاص المعنى المشترك وضعت الأساس لانطلاق الخطوات الجريئة المطلوبة ليتحول تركيز اهتمام المستشفى إلى "الزبون". ويشير الموظفون الآن إلى أنهم "متفقون، وعلى نفس الخط". فتغيير وجهة المؤسسة بدا مبررا ومفهوما بالنسبة لهم على نحو أفضل. وهم أكثر معرفة وفهما الآن، وقدرة على التعامل مع العواطف والمشاعر القوية التي كانت تعيق تقدمهم سابقا. كما عمق هذا الجهد تقديرهم لقيمة العديد من الأمور الإيجابية التي تحدث في المؤسسة ("أنت تؤدي عملاً عظيماً! لا تخف أبداً!"). وأصبحت مبادرات إدارة المستشفى تعتمد على نحو متزايد على القيم المشتركة التي تم اكتشافها حديثا بدلاً من أن تكون مجرد ردة فعل قصيرة الأجل على الضغوط.

ما زال المشفى مستمراً في عقد هذه المنتديات لاستخلاص المعنى المنطقي المشترك من التحديات التي يواجهها كمؤسسة. والجولة القادمة من الحوار سوف تشرك مزيدا من الموظفين، بمن فيهم المدراء من كافة المستويات، وتطمح إلى بلوغ

مستوى جديد من التعلم والتكامل المشترك. أين موقع المرضى ("الزبائن") في المعنى الجديد الذي استخلصه المستشفى عن ذاته؟ أين الأطباء؟ أين قادة المجتمع المحلي؟ كيف يمكن لهذه الجماعات وغيرها الانضمام إلى عملية بناء الفهم المشترك؟ العملية الموجزة في العرض 2 - 9 سوف تساعدك على محاولة القيام بتجربة مشابهة.

العرض 2 - 9: اقتراح تطويري: استخلاص المعنى الدلالي المشترك
• استكشف مع الآخرين المضامين الاستراتيجية للصور الذهنية أو الفوتوغرافية لمستقبلك. • تشارك مع الآخرين في مسعى تعاوني لتمثيل رسالتك أو مهمتك أو رؤيتك باستخدام الكلمات أو الصور. • انخرط في حوار مع الآخرين حول استراتيجيتك باستخدام القصص أو الاستعارات التشبيهية أو اللغة المجازية. • انقل إلى الآخرين استراتيجيتك باستخدام الصور الفوتوغرافية، أو الصور البصرية أو غيرها من عروض البيانات والمعطيات. • اطرح أسئلة تتعلق بوجهات نظر الآخرين خلال المناقشات بحيث تعمق فهمك لآرائهم. • عبر عن شكوكك أو انتقاداتك بطريقة بناءة. • تعاون مع الآخرين في صياغة وتشكيل وجهات نظر استراتيجية جديدة. • افتح إحدى المسائل المعقدة للنقاش والتفكير المتعمق بدون استعجال الإجابة. • أوجد طرائق مناسبة لنقاش ما لا يناقش. حاول الحصول على رؤية استراتيجية انطلاقا من الرغبة في التعلم وحب

الاستطلاع وذلك من خلال عرض كافة الاحتمالات بشكل حر بدلاً من تحويلها إلى خنادق ومواقع يجب الدفاع عنها والمجادلة بشأنها.

التفكير المنظومي

يستطيع المفكر الاستراتيجي الكفء تمييز وإدراك العلاقات المتبادلة بين مختلفة المتحولات والمتغيرات في أية حالة معقدة. على سبيل المثال، يمكن أن يتساءل ماذا سيحدث لمبيعات منتج ما إذا خفض سعره للزبائن. أو ماذا سيحدث للمبيعات إذا تضاعف تمويل عملية التسويق؟ لو اتبعت هذه المتغيرات أسلوباً خطياً بسيطاً، فإن كلا الخيارين سيزيد المبيعات. لكن إذا كانت متغيرات ضمن نظام معقد وديناميكي (مثلما هي الحال غالبا)، يصبح من الأصعب توقع النتائج. على سبيل المثال، إذا كانت جودة المنتج مكونا مهما من جاذبيته للزبائن، فإن تخفيض السعر قد يعتبر مؤشرا على تدني جودته، مما يبطئ المبيعات، بغض النظر عن المال الذي انفق على التسويق

يمكن للتفكير المنظومي أن يساعدك على فهم المشكلات المعقدة كهذه بشكل أفضل، لذلك فهو أداة مهمة في جعبتك كمفكر استراتيجي. قد تبدو المقدمات المنطقية للتفكير المنظومي غريبة نوعا ما في البداية، لأنها تناقض الطرائق المعتادة في التفكير بالأشياء. لكن إذا حاولت ممارسة أسلوب التفكير المنظومي فقد تتمكن من فهم المشاكل المعقدة بطرائق جديدة ومفيدة. على وجه العموم، يعتبر التفكير المنظومي مفيدا بشكل خاص في مراحل "تقويم موقعنا الحالي"، و"تعلم كيفية بلوغ الهدف"، و"التحقق من مدى التقدم" (انظر الشكل 2 - 5).

في هذا القسم سوف نقدم خمسة أساليب لتحسين التفكير المنظومي نركز عليها عادة في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" (الإطار المقدم هنا جرى تكييفه

وتعديلـه انطلاقـاً مـن الدراسـة المتـازة الـتي تنـاول فيهـا بـاري ريتشـموند[2000]، التفكير المنظومي).

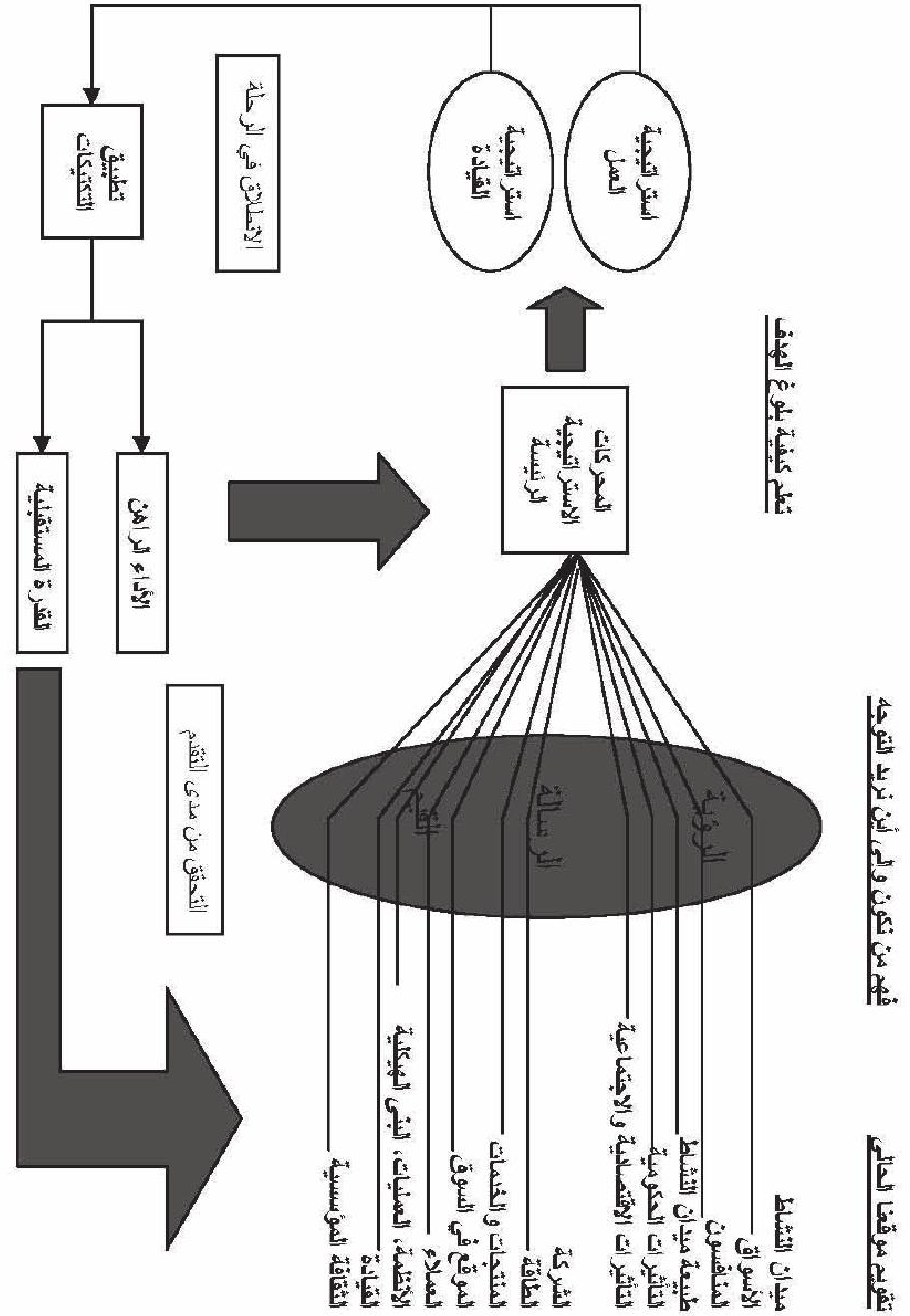
- ابحث عن الأنماط مع أخذ الزمن بعين الاعتبار.
- انظر إلى الصورة الواسعة.
- ابحث عن العلاقات التفاعلية المعقدة.
- افترض وجود علاقات أساسية غير رسمية.
- صحح فهمك لـ"السبب والنتيجة"

الأنماط بعيدة المدى

معالجة الناس المعتادة للأشياء في معظم مجالات الحياة يمكن أن تتصف بما نسميه "التفكير الساكن". مع هذا النمط من التفكير، يتركز الاهتمام والانتباه والطاقة على الأزمة الراهنة كما تبدو للعيان (ارتفاع عدد الحوادث المرورية، مثلا، أو انخفاض الأرباح، أو ارتفاع معدلات ترك العاملين لوظائفهم). وهنالك نزوع لتحديد وتعريف النجاح ضمن سياق حل هذه الأزمة (عبر تقليص عدد الحوادث، وزيادة الأرباح، وتقليص معدلات ترك الوظائف).

تبدو هذه الطريقة في التفكير معقولة (أو على الأقل مألوفة)، لكن هناك مشكلتين اثنتين تعترضانها. إحداهما تتعلق بالمسار الذي وصلنا عبره إلى الحالة الراهنة، والأخرى لها علاقة بمعرفة أفضل سبيل للخروج من إسارها إلى وضع جديد مرغوب في المستقبل. في إطار التفكير الساكن لا يتم تركيز انتباه كاف على "كيفية بلوغ الهدف"، ولا على "كيفية الانتقال من هنا إليه".

الشكل ٢-٥
الاستراتيجية كعملية تعلم: التفكير المنظومي



على العكس من ذلك، يتفحص التفكير الحركي كيف أوصلت المتغيرات الرئيسة النظامَ إلى حالته الراهنة (ولربما تبقيه على حاله)، ويستخدم فهم الماضي لتوجيه وهداية مبادرات المستقبل.هذا التركيز على فهم الطرق ومعرفة السبل أمر مهم، لأن التركيز (المبكر) على الأوضاع الراهنة تنزع إلى الارتباط مع افتراضات المسارات الخطية من الماضي إلى الحاضر ومن الحاضر إلى المستقبل (مثلا: ارتفع عدد الحوادث المرورية لعدم فرض عقوبات رادعة على التهور في القيادة؛ لذلك فإن مضاعفة هذه العقوبات يجب أن تؤدي فورا إلى تناقص عدد الحوادث). خلافاً لذلك، يفترض التفكير الفعال أن السبيل المتاح غير خطي في أغلب الأحوال. وتلك حالة تنطبق بالتأكيد على العديد من المؤسسات. فمثلاً، يتطلب حل ومواجهة التحديات المؤسسية الصعبة استثمارات تحتاج غالباً إلى وقت لتحدث تأثيرها. وهنالك تكلفة من نوع ما تدفع على المدى القصير قبل أن يترسخ التأثير المرغوب. فالخط الواصل بين الاستثمار والنتائج ليس مباشراً ولا مستقيماً. ويصح غالبا الافتراض بأن الأزمة لا تنفرج إلا بعد أن تشتد - وفي بعض الأحيان (كالمثال الوارد في العرض 2 - 10) تسوء الأمور بينما تبدو للمراقب وكأنها تتحسن.

العرض 2 - 10: اقتراح تطويري: **رسم جدول بياني زمني للتغيرات**
من المفيد في أغلب الأحوال التركيز على المؤشرات النسبية بدلاً من المؤشرات المطلقة للأداء. على سبيل المثال، راقبت مؤسسة مالية عدة جوانب من استخدام بطاقة الائتمان. ولاحظت أن عدد حاملي هذه البطاقات يتزايد، ويتزايد معه إجمالي العائدات، وعدد الصفقات. كان كل شيء يتصاعد، وهذا مؤشر جيد. لكن قامت جماعة في هذه الشركة بتقصي مقاييس العائدات النسبية، فاكتشفت أن تقسيم العائدات السنوية على عدد حاملي بطاقات الائتمان أنتج

منحنى بيانياً صعد أولا ثم انحدر فيما بعد. الأمر الذي يشير بدلالته إلى أن الشركة كانت تجتذب زبائن هامشيين على نحو متزايد.
المصدر: ريتشموند، 2000.

الصورة الكبيرة

"كاثوليك هيلث كير بارتنرز" (شركاء الرعاية الصحية الكاثوليكية)، نظام ضخم للرعاية الصحية يعتمد على الإيمان والعقيدة. نائب الرئيس للموارد البشرية والفاعلية المؤسسية، جون ابيليز، مسؤول أيضاً (من بين مسؤولياته الأخرى) عن تطوير مهارات المدراء التنفيذيين في كافة مرافق النظام المعقد. جون نفسه مفكر واسع الأفق يتبنى منظورا عريضا لرؤية الأشياء، لكن الأهم أنه يرغب بأن يصبح المدراء في النظام مفكرين يتبنون المنظور الواسع أيضا.

هنالك عدد من أعضاء فريق الإدارة العليا في المؤسسة يتحملون مسؤوليات استراتيجية على مستوى المرافق (يصل عدد المستخدمين في بعض المستشفيات إلى ألف موظف)، وبعضهم مسؤول على مستوى المنطقة (العديد من المستشفيات التي تضم حوالي ثمانية آلاف موظف)، وبعضهم الآخر مسؤول على مستوى النظام بأكمله (عشر مناطق تضم أربعين ألف موظف). يقول ابيليز إنه يريد القادة الذين يفهمون الصورة الكبيرة من مواقعهم المتميزة في النظام، علاوة على المواقع الأعلى، والذين يمكنهم أن يتحولوا إلى قادة استراتيجيين للنظام برمته مهما كان المستوى الذي يشغلونه.

يشمل مثل هذا التفكير الشامل والواسع الأفق رؤية كيفية عمل الأجزاء المختلفة للنظام ككل وذلك انطلاقاً من كافة المستويات (المرفق، والمنطقة، والمؤسسة). ويستحيل تبني التفكير الكلي عند كل مستوى باستخدام التحليل الكمي التفصيلي للأجزاء (الوظائف، الإدارات، الأقسام، الخ) السائد في

المؤسسات هذه الأيام. باري ريتشموند عبر عن ذلك بأسلوب مفحم: "من النادر أن يوفر تقسيم وتفكيك الأشياء إلى مكوناتها التفصيلية وأرقامها الدقيقة القوة الدافعة المطلوبة لتحطيم القوالب الخشبية في تفكيرنا، أو تحديد الاستراتيجية المحفزة، أو تهدئة حدة المقاومة التي تعترض مسعى التغيير المؤسسي. وما نحتاجه بدلاً من ذلك هو النقيض تماما: مزيدا من التركيب، ووصل الأجزاء معا لكي نرى ارتباطات جديدة" (2000، ص15) العرض 2 - 11، والعرض 2 - 12، يوضحان كيفية البدء بالتفكير الشامل الواسع الأفق.

تفاعلات معقدة

لنفكر بالسؤال التالي: هل يؤدي المناخ المؤسسي الإيجابي إلى أداء جيد، أم هل يفضي الأداء الجيد إلى مناخ مؤسسي إيجابي؟

إذا وجدت صعوبة في اختيار أي من هذين البديلين، فأنت تعمل في مؤسسة جيدة تتمتع بالكفاءة. فالحجج المنطقية على ما يبدو تدعم وجهتي النظر كلتيهما. على سبيل المثال، إذا كنت تنتمي إلى مذهب الأداء الناتج عن المناخ، فلربما تشير إلى أن العمال السعداء هم العمال المنتجون، وأن الشعور الإيجابي نحو المؤسسة وزملاء العمل يعزز التنسيق الفاعل والدعم الفعال عبر أقسامها وإداراتها.

العرض 2 - 11: اقتراح تطويري: **وسعْ مدى رؤيتك**
حاول أن تتجاوز في رؤيتك الظروف المباشرة التي تحاصرك. ومن الطرائق الجيدة للقيام بذلك العثور على الحدود التي تنتهي عندها بيئة مؤسستك. قد تأخذ الحدود شكل الافتراضات التي يتبناها الموظفون حول مشكلة ما، أو حول العمل، أو الجدران الفاصلة بين مختلف الفرق، أو الوظائف، أو الأقسام ("القيادة

المتصلة"، وهي اندفاعة جديدة للدراسة والممارسة ضمن "مركز القيادة الخلاقة"، مستمرة في استكشاف فكرة أن العديد من التحديات القيادية داخل المؤسسات اليوم تشمل الانقطاع بين مختلف الأجزاء والأقسام). المهمة هنا هي ممارسة تبني منظور بعيد المدى بحيث تتقهقر تخوم المؤسسة (وربما تظهر أنواع جديدة منها). ثانيا، ابحث عن أوجه الشبه بدلاً من نقاط الاختلاف في الشركات، والأشخاص، والمشكلات.. الخ التي تواجهك. صدق أو لا تصدق، إن البحث عن أوجه الشبه أشد صعوبة مما يبدو؛ الإنسان نزاع بطبعه إلى ملاحظة الفروقات والاختلافات (التناقض والتعارض مثلا). لكن تنمية ورعاية قدرة على تميز وإدراك أوجه الشبه وسط الاختلافات السطحية سوف تساعدانك على معاينة جوهر القضايا.

المصدر: Richmond, 2000

من ناحية أخرى، إذا كنت تنتمي إلى مدرسة المناخ الناتج عن الأداء، فلربما تؤكد أن العمال الناجحين هم العمال السعداء، وأن الأداء القوي يثبت فاعلية العمل الجماعي ويعزز مشاعر الاحترام والثقة في زملاء العمل.

بالرغم من نزوع المناخ الإيجابي والأداء القوي إلى الترابط المتبادل والتلازم بشكل إيجابي، إلا أنهما متصلان عادة بعلاقة أكثر تعقيدا مما يوحي به مثل هذا التفكير الخطي. على سبيل المثال، إذا اعتقدت أن الأداء يوجد المناخ، فقد تدشن الخطوات الإجرائية الهادفة على نحو خاص لتحفيز الأداء، كتخصيص حوافز للأداء الاستثنائي (العلاوات الفورية مثلا). ولربما تفاجأ إذا انخفض مستوى الأداء لاحقا، وهو أمر قد يحدث إذا أربك تقديم المكافآت التنافسية علاقات العمل الفعالة بين الموظفين.

العرض 2 - 12: اقتراح تطويري: الكلام البليغ
ابتكر موجزا بليغا يصف استراتيجية مؤسستك (أو ماهية دور قسمك أو إدارتك أو فريقك في تلك الاستراتيجية). والموجز البليغ يمكن أن تتلوه بخلال دقيقة أو اثنتين (خلال ركوبك في المصعد مع الزملاء مثلاً). الإيجاز البليغ يشكل تحدياً في حد ذاته؛ إذ ليس من السهل تحديد النقطة المحورية التي ينبغي التركيز عليها، وإيجازها بوضوح وبلاغة (قال مارك توين لصديق ذات مرة: "كنت سأكتب لك رسالة أقصر لكن لم أجد متسعاً من الوقت!". العديد من القادة الأكفاء وجدوا أن من المفيد الاحتفاظ بعدد من العبارات البليغة في جعبتهم لاستعمالها حين تدعو الحاجة.

أما إذا اعتقدت، كاحتمال آخر، أن المناخ يؤثر في الأداء، فلربما تكرس جزءا كبيرا من وقت وطاقة الموظفين للاجتماعات واللقاءات الهادفة للعثور على طرائق مناسبة لتحسين المناخ المؤسسي. وقد تفاجأ إذا لاحظت لاحقا انخفاضا في مستوى الأداء المؤسسي في أعقاب هذه اللقاءات - وهي نتيجة غير مستبعدة إذا تشتت طاقة العمال عن العمليات الإنتاجية. إن مظهر العلاقات العرضية البسيطة يقنّع غالبا تفاعلات معقدة بين المتغيرات غير المتوقعة، وفهمك لهذه الحقيقة يمكن أن ينبهك إلى احتمال حدوث عواقب ونتائج غير مقصودة لخطواتك وأفعالك.

العلاقات العرضية الرئيسة

تتعلق الاستراتيجية بالتسويات *: اصطفاء فعل دون غيره، واختيار أن تكون على هذه الصورة دون سواها، وتطوير إحدى القدرات دون غيرها.

* إقامة التوازن بين مقومات وجوانب مرغوبة لكن متعارضة. (م)

الاستراتيجية الجيدة بطبيعتها لا ترضي الجميع، ولذلك تركز على بضع أولويات رئيسة.

إن تحديد ماهية الأولويات الرئيسة بالنسبة لمؤسستك، ضمن بيئتك التنافسية الخاصة، يمثل بالطبع تحديا. ومن المفارقة أن أحد الجوانب التي تجعله بمثابة تحد قدرتُنا على تحديد العديد من العوامل المختلفة التي تبدو جميعا متصلة بأداء المؤسسة.

على سبيل المثال، افترض جدلاً أن مهمتك هي تحديد عوامل النجاح في شركتك التي تعمل في مجال التصنيع. لربما تحدد تشكيلة متنوعة من العوامل: تكاليف التوريد، كفاءة التصنيع، جودة المنتج، التصنيع، تطوير المنتج، طاقة التصنيع، تسعير المنتج، فاعلية فريق المبيعات، قوة العلامة التجارية، البنية الهيكلية والثقافة المؤسسية. وبالرغم من أن كل عامل من هذه العوامل قد يلعب دورا ما في النجاح الكلي، إلا أن من المستبعد أن يكون الاستثمار فيها جميعا على قدم المساواة استراتيجية حكيمة. فالتحدي الاستراتيجي لأية مؤسسة هو دمج وتكامل فهم طموحاتها، ونقاط قوتها، ومواطن ضعفها، مع معرفة بيئتها التنافسية من أجل تحديد القوى الدافعة (الاثنتين أو الثلاث) الحاسمة التي تحقق النجاح. هذه هي "المحركات" الاستراتيجية الأساسية.

فهم السبب والنتيجة

من المهم للقادة في المؤسسات توكيد نظريتهم المتعلقة بالعمل التجاري. بالطبع، لن تفترض سوى قلة من الموظفين تفوق مؤسستهم في الأداء؛ أما الغالبية فتبحث عن علامات أو إشارات أو نتائج تشير إلى أنهم يقودون المؤسسة في الاتجاه الصحيح. لكن هناك خطرا كامنا يتمثل في كيفية قيام القادة بتثبيت وشرعنة بحثهم عن العلامات والأمارات، مثلما توحي القصة التالية:

في عام 2004، وقع حادث مأساوي على طريق كولورادو السريع (اسوشييتدبرس، 2004)، قتل فيه ثلاثة أشخاص عندما سقطت عارضة معدنية تزن أربعين طنا فوق سيارتهم من جسر تحت الإنشاء. وما جعل الحادث أكثر مأساوية أن سائق مركبة عابرة شاهد وضع العارضة الخطر على الجسر وأبلغ الأمر إلى إحدى الدوريات. أشار السائق، وهو خبير في إنشاء الجسور، إلى أن العارضة "لا تبدو على ما يرام". فتم إرسال فريق من إدارة النقل لتفحص الوضع، واكتشف بمحض الصدفة انخفاضا طفيفا وسط الطريق السريع بالقرب من المكان الذي أشار إليه السائق. أبلغ الفريق السلطات المختصة أن المشكلة يمكن حلها فيما بعد ثم غادر المكان، معتقدا أنه اكتشف المشكلة التي أشار إليها السائق، وأنها لا تتطلب حلا عاجلا. توقف الفريق عند هذا الحد، ولذلك لم يكتشف العارضة الخطرة التي استحثت السائق على إبلاغ السلطات.

يعتبر هذا النوع من التفكير مصدراً شائعاً للخطأ إلى درجة أن أطلق عليه: "التوكيد المتحيز". إذ يميل الناس، بمن فيهم القادة، إلى البحث عن المعلومات التي تؤكد صوابية اعتقادهم (أو "ما يعرفون بأنه صحيح") بدلاً من السعي الجاد والمقصود وراء المعلومات التي تنفي مفاهيمهم وأفكارهم المسبقة. أما الخطر في المؤسسات فيتمثل في أنه إذا اكتفى الموظفون بالبحث عن العلامات والإشارات التي تؤكد أنهم على المسار الصحيح (وأن نظريتهم المتعلقة بالعمل صادقة وصالحة)، فبإمكانهم العثور عليها في أغلب الأحوال. لكنهم إذا لم يبحثوا أيضاً عن تلك التي تشير إلى خطأهم، فلسوف تفوتهم معلومات حاسمة في أهميتها.

بي. سي. واسون (1960)، وهو متخصص في علم النفس، درس هذا النوع من الخطأ في التفكير. وسأل طلاب إحدى الجامعات أن يخمنوا القاعدة التي استخدمها لتطوير سلسلة محددة من ثلاثة أرقام: 2 – 4 – 6. ولكي يتحقق من فهمهم للقاعدة، طلب منهم تشكيل مجموعاتهم الخاصة من الأرقام الثلاثية؛ ثم

أعلمهم بما إذا كانت مجموعات أرقامهم تتوافق مع قاعدته أم لا. كان بمقدورهم اختيار ما يشاؤون من مجموعات الأرقام، وحين يتأكدون من أنهم عرفوا القاعدة، يمكنهم إعلانها.

بحلول الوقت الذي أعلن فيه الطلبة إجاباتهم لم تكن تراودهم أية شكوك، لكنهم نادرا ما أصابوا. فقد صاغوا - عموما - بعض الافتراضات الخاطئة (مثلاً: الأرقام الزوجية)، ثم بحثوا عن المعلومات التي تثبتها. ونظرا لأن قاعدة واسون هي "أية ثلاثة أرقام تصاعدية"، فإن سلاسل الأرقام التي صاغوها كانت متوافقة دوما مع القاعدة حتى وإن أساؤوا فهم القاعدة نفسها. الدراسات والأبحاث الأخرى تشير أيضاً إلى أن الناس يسعون على الأرجح إلى الدليل الذي يثبت تفكيرهم ويبتعدون عن ذاك الذي يدحضه. العرض 2 - 13 يعتبر تمرينا مفيدا على تطوير واختبار النظريات.

كيف يتصل التفكير الاستراتيجي بالفعل والتأثير

ركز هذا الفصل على التفكير الاستراتيجي، كإحدى القوى المحركة التي تدفع وتقود الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم في المؤسسات. بينما سيركز الفصلان التاليان على المحركين الآخرين، الفعل الاستراتيجي والتأثير الاستراتيجي.

العرض 2 - 13: وضع النظرية على محك الاختبار
أولا، حدد بعض المضامين القابلة للاختبار من نظرية العمل التجاري التي تتبناها حاليا. ثم قرر ما هو نوع النتائج أو المعطيات المنسجمة مع تلك المضامين. وحاول أيضاً تحديد النتائج أو المعطيات التي تتعارض وتتناقض معها.

لكن قبل بداية الفصل الثالث، ينبغي علينا مرة أخرى، مثلما فعلنا في الفصل الأول، ملاحظة أن التفكير الاستراتيجي ليس عملية منفصلة كليا عن الفعل الاستراتيجي، ولا عن التأثير الاستراتيجي. خذ على سبيل المثال مهارة استخلاص المعنى المنطقي المشترك (ضمن التفكير الاستراتيجي). فهي بالتأكيد لا تشمل مجرد استخلاص المعنى في ذهنك فقط. فجوهر هذه المهارة هو خلق فهم مشترك - بطريقة تعاونية - بين مختلف الأفراد على تباين وجهات نظرهم، وليس إصدار قرارات ومراسيم.

إن استخلاص المعنى المنطقي المشترك يتضمن التفاعل بين التفكير الاستراتيجي والتأثير الاستراتيجي، إضافة إلى تفاعل مختلف الأفراد في المؤسسة. لاري بوسيدي (8) بذل جهدا مشابها للتوكيد على أهمية رسم صورة مشتركة لما يحدث داخل وخارج المؤسسة. وذلك يتطلب حسبما قال "برمجيات اجتماعية" تشكل موئلا للحوار والتفاوض والنقاش، لكن بطرائق تعاونية وإبداعية، لا عدائية. وهو ما يمثل، حين يحدث، التفاعل بين التفكير والتأثير - والفعل الاستراتيجي أيضاً في نهاية المطاف - الذي يكمن في صميم القيادة الاستراتيجية الفاعلة. نعتقد أن التنفيذ، القاعدة النظامية في جوهر كتاب بوسيدي، يتعلق أساسا بهذا التفاعل بين التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي.

هوامش

1 - انظر:

Sanders, 2002.

2 -

McCann, 2004, p. 46.

3 - انظر الوصف الكامل لعملهما في:

Palus & Horth, 2002.

4 -

Linkow, 1999.

5 -

Salter, 2002.

6 -

Floyd & Wooldridge, 1996.

7 - انظر:

Hammond, Keeney & Raiffa, 1998.

8 -

Bossidy & Charan, 2002.

- 3 -

الفعل الاستراتيجي

يرتبط التفكير الاستراتيجي والفعل الاستراتيجي برباط وثيق مع بعضهما بعضا من جهة، ومع التأثير الاستراتيجي من جهة أخرى. في معظم المؤسسات، تعتبر ترجمة التفكير الاستراتيجي إلى أولويات للعمل أحد أهم جوانب القيادة الاستراتيجية تحديا. الفعل الاستراتيجي مهم في كل جوانب ومقومات الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم، لكنه يمثل جزءا حاسما في أهميته من مراحل "تعلم كيفية بلوغ الهدف"، و"الانطلاق في الرحلة"، و"التحقق من مدى التقدم" (انظر الشكل 3 - 1).

هنالك العديد من العوامل التي تجعل من الصعب ترجمة التفكير الاستراتيجي إلى فعل إجرائي. ومثلما لاحظنا في الفصل الأول، تشمل هذه العوامل الافتقار إلى تركيز الاستراتيجية الواضحة، وصعوبة رصف التكتيكات مع الاستراتيجية، وصعوبة دمج الأهداف القريبة مع الأهداف بعيدة المدى. ومن أجل تحويل التفكير إلى فعل، يتوجب على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا مستعدين للعمل في مواجهة حالات الغموض وعدم اليقين. وعليهم وضع أولويات واضحة، والعمل مع أخذ المصالح والاهتمامات القصيرة والبعيدة المدى بعين الاعتبار، وتخصيص الموارد التي تناسب الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة. كما ينبغي عليهم إيجاد الظروف التي يمكن للآخرين في ظلها أن يؤدوا مهامهم بفاعلية، بما في ذلك الطرائق التي تمكنهم - هم وغيرهم - من التعلم من أفعالهم الفردية والجماعية.

طبيعة الفعل الاستراتيجي

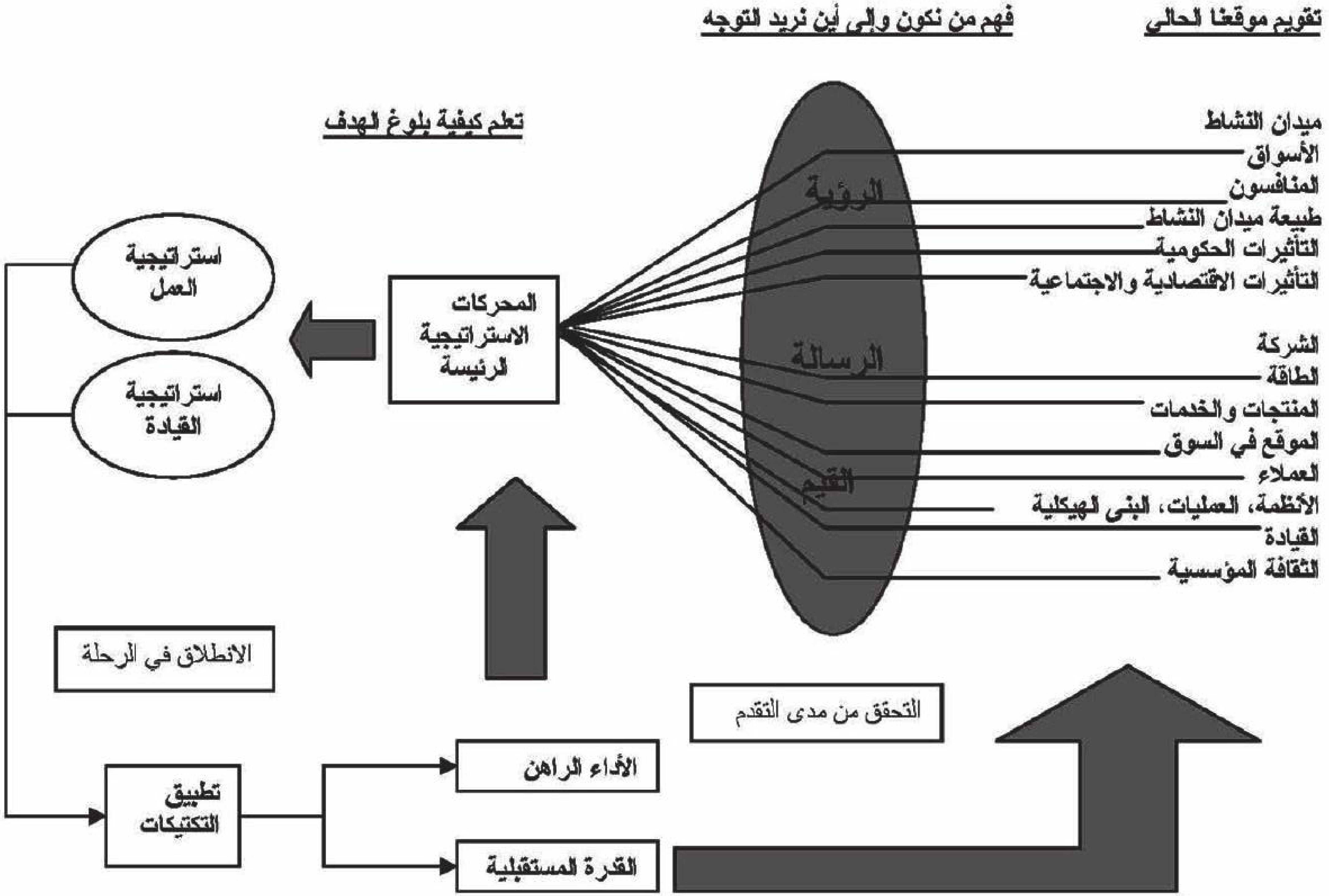
إن تبني فكرة مقنعة وملهمة ومثيرة للاهتمام شيء، واتخاذ الفعل الإجرائي اعتمادا عليها شيء آخر. فمن جهة، هذا ما عناه لي اياكوكا حين قال: "إذا أردت تلخيص ما يجعل المدير جيدا وكفئا بكلمة واحدة، سأقول إنه الحسم. فبمقدورك استخدام أحدث الكمبيوترات لجمع الأرقام، لكن في النهاية عليك أنت أن تضع جدول المواعيد وتتصرف" (1984، ص 50). لكن اياكوكا لم يرو سوى نصف الحكاية هنا. فقد ركز على نوع واحد من التوتر بين التفكير والفعل: ذاك التفكير المطول الذي يؤخر الفعل. هنالك نوع آخر يحدث حين يعوق الفعل الدائم التفكير النقدي.

ما نقصده هو أن معظم المدراء يشعرون على الأرجح وكأنهم يقضون معظم نهارهم في حالة من الفعل (العمل المتواصل). وهنا، نحن لا نعني أنهم يتظاهرون بذلك، بل إنهم بالأحرى يفعلون شيئا باستمرار: يتخذون قرارات، يتلقون مكالمات، يسرعون لحضور اجتماع إثر آخر، يكملون كتابة التقارير المتأخرة.. الخ. فإذا كنت مثل معظم المدراء الذين عملنا معهم، فإن المتطلبات التي تستدعي منك فعل شيء ما قد تبدو ملحة ومتواصلة بحيث لا تكاد تجد وقتا للتفكير.

بهذا المعنى، أنت في حالة فعل طيلة الوقت، مثل أولئك المدراء. فهم (بالنزعة أو المزاج أو الأدوار) أشخاص "مشغولون" على الدوام. لكننا لن نركز في هذا الفصل على كافة أشكال الفعل؛ بل على فكرة الفعل الاستراتيجي: "تخصيص الموارد لتكوين ميزة تنافسية مستدامة". هذا هو نوع الفعل الحاسم الذي ينسجم ويتساوق مع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وينفذه المدراء بالرغم من الغموض والتعقيد والفوضى والتشوش المتأصل في الحياة المؤسسية.

الشكل ٣ـ١

الاستراتيجية كعملية تعلم: التركيز على الفعل



الأمثلة متوفرة وعديدة: أي من المنتجات الجديدة سوف يتلقى أكبر حصة من موارد التطوير؟ أين يجب أن تتركز عملية التسويق - على تطوير الأسواق الحالية أو على أخرى جديدة؛ أي من المشاريع الجديدة سوف يقدم أعظم فائدة على المدى الطويل؟ من ستعين لقيادة فريق الابتكارات الجديدة؟ أي موقف يتوجب على شركتك اتخاذه فيما يتعلق بالأسئلة المطروحة حول تأثيرها البيئي؟ طالما ظلت هذه الأسئلة تثار وتطرح، سيبقى التفكير الاستراتيجي مؤثراً ومهماً. لكن حين تخصص الموارد - المال، الوقت، الطاقة، السمعة الشخصية أو المؤسسية - يأتي دور الفعل الاستراتيجي.

هل يعني ذلك أن كل فعل هو بالضرورة فعل استراتيجي؟ لا. فمثلما لا تعتبر كل القيادات استراتيجية، كذلك لا يعتبر كل فعل استراتيجيا. المسألة الحاسمة والمهمة هي: هل من المنطقي توقع أن يحدث الفعل تأثيرا في الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة؟ إن اختيار المدير التالي لقسم المراسلات في الشركة لن يكون له تأثير استراتيجي على الأرجح في المؤسسة، ولا تفضيل مورد للخدمات الغذائية على آخر. لكن اصطفاء شخص يشغل منصب مدير قسم التعليم سوف يحدث تأثيرا نافذا.

البقية الباقية من هذا الفصل سوف تتفحص ست كفاءات عامة تشكل الفعل الاستراتيجي:

- وضع أولويات واضحة.
- إيجاد الظروف المناسبة لفاعلية الآخرين.
- جعل الاستراتيجية عملية تعلم.
- التصرف بشكل حاسم وحازم في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين.
- التصرف مع أخذ المصالح القصيرة والبعيدة المدى بعين الاعتبار.
- الشجاعة والثقة بالقناعات.

لكن قبل أن نتطرق إلى هذه الكفاءات، قد يكون من المفيد لك إجراء تقويم ذاتي وجيز لما تملكه من مهارات الفعل الاستراتيجي (انظر العرض 3 – 1).

وضع أولويات واضحة

لاحظنا في الفصل الثاني أن بعض أوجه التفكير الاستراتيجي غير متطورة نسبيا ولا يستفيد منها المدراء بالشكل الأمثل بالرغم من قيمتها الكامنة. وهذا ينطبق على الوضع هنا أيضا. فبينما يتمتع معظم المدراء التنفيذيين بالمهارة والكفاءة فيما يمكن أن نسميه الجوانب العقلانية لعملية صنع القرار، إلا أن جوانب عملية صنع القرار الاستراتيجي التي لا تعتمد على العقلانية تشكل تحديا جديا. يمكنك أن تجد مثالا شائعا على ذلك في الزوج والزوجة اللذين يتبنيان منظورين مختلفين فيما يتعلق بأولويات شؤون العائلة المالية. فلربما يشعر أحدهما بالحاجة إلى ادخار "القرش الأبيض لليوم الأسود"، بينما يعتقد الآخر بأن من الضروري الإنفاق على الحاجات والرغبات الراهنة. وعندما تؤثر المشاعر والقيم في القرارات، فإن ذلك لا يعني أنها لا عقلانية، بل لا تعتمد عليها، وثمة فارق كبير بين الحالتين.

يعتبر وضع أولويات واضحة من أهم واجبات القائد الاستراتيجي. فهي تسّهل العمل المنسق في المؤسسة، كما توفر ركيزة للفعل الحاسم مع أخذ المصالح القصيرة والطويلة المدى بعين الاعتبار. يمكن للأولويات بالطبع أن تتغير، وأحيانا تحتم الظروف قبول الاستثناءات للقاعدة العامة. ومع ذلك، تسهل عملية صنع القرار المتعلق بتخصيص الموارد حين تعرف الأهمية النسبية لمختلف الاحتمالات. إن وضع الأولويات أمر مهم على وجه الخصوص خلال مرحلة "تعلم كيفية بلوغ الهدف" من الاستراتيجية كعملية تعلم (انظر الشكل 3 – 2).

العرض 3 – 1: تقويم مهارات الفعل الاستراتيجي لديك

استخدم الميزان التالي لكل من السلوكيات والتصرفات الواردة لتقويم مدى حاجتك لتحسين مهاراتك في ذلك المجال.

1	2	3	4	5
بحاجة ماسة للتحسينات		**بحاجة معتدلة للتحسينات**		**ليس بك حاجة إلى التحسينات**

1 2 3 4 5

الحسم والحزم في مواجهة حالات الغموض وعدم اليقين

1 2 3 4 5

تدبر أمر التوتر بين النجاح في المهمات اليومية والنجاح على المدى الطويل

1 2 3 4 5

تطبيق التكتيكات المتساوقة مع الاستراتيجية

1 2 3 4 5

اتخاذ القرارات المنسجمة استراتيجيا مع بعضها بعضا

1 2 3 4 5

تسهيل أفعال (الموظفين) الآخرين عبر إقامة التوازن المناسب بين التوجيه والاستقلال الذاتي

1 2 3 4 5

العثور على طرق مناسبة لمكافأة من يركب المخاطرة المحسوبة

1 2 3 4 5

إدراك وتمييز الحاجة إلى تكييف الخطط الراهنة مع الظروف المتغيرة

1 2 3 4 5

التعلم من الأفعال والتصرفات عبر التفكير المتروي بعواقبها والاسترشاد بهذه المعرفة في قرارات وأفعال المستقبل

1 2 3 4 5

تفحص الأخطاء واستخلاص العبر منها (كبديل نقيض لتوجيه اللوم)

1 2 3 4 5

من الأمور التي تربك وتشوش الموظفين إعلان القادة الأولويات المؤسسية

الرئيسة، ثم تخصيص مزيد من الموارد لمجالات أخرى. كما أن إرسال إشارات مبهمة تنقل ما مفاده - في الجوهر - أن كل شيء مهم، يسبب لهم الإحباط أيضا.

هنالك مثال شائع آخر على الأولويات غير الواضحة حين يتوجب تخفيض التكاليف: هل تطبق قيادة المؤسسة تخفيضات بنسبة 15٪ ، مثلا، في كل مجال وظيفي، أم تفاضل بين المجالات التي تمثل أولوية استراتيجية أكبر أو أقل بالنسبة للمؤسسة، وتخصص الموارد تبعا لذلك؟

الخيار الثاني أقل شيوعا لكن أكثر استراتيجية. فهو يتطلب مفاضلة بين الطرائق البديلة لتخصيص الموارد القليلة تبعا لمساهمة المجالات النسبية في حيوية ونشاط المؤسسة في المستقبل. يتعامل كافة المدراء مع تحديات العرض والطلب: وهم يواجهون طلبا أكبر على الموارد مقارنة بالمعروض (والمتوفر) منها، بغض النظر عما إذا كانت مالية أو بشرية أو تتعلق بالوقت. تحتاج الشركات لمزيد من الاستثمار في التسويق مثلا، لكنها بحاجة أيضاً إلى مزيد من موظفي المبيعات. وينبغي عليها الاستثمار في تطوير المنتج، وهي بحاجة لأنظمة جديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات. وتحتاج لتحسين نوعية التحكم بالجودة في عمليات التصنيع، وإيجاد مزيد من التعويضات والعلاوات والحوافز التنافسية لاجتذاب الموظفين الموهوبين وضمهم إلى كوادرها التقنية. التسويات والاختيارات بين البدائل تستمر إلى ما لا نهاية.

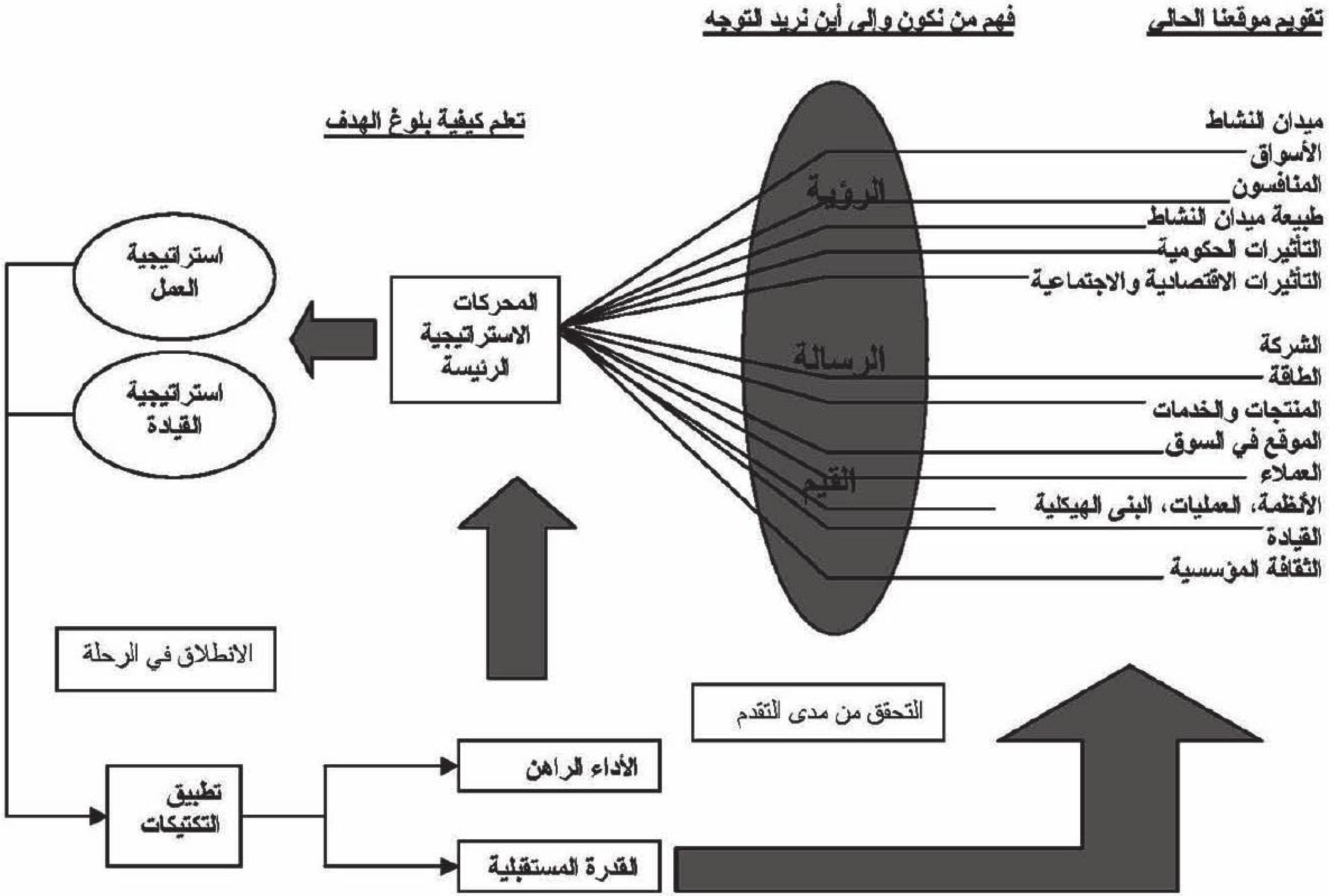
إن وضع أولويات واضحة سيكون أكثر سهولة ويحدث تأثيرا أكثر استدامة حين يتمتع موظفو المؤسسة بفهم مشترك لأهم العوامل الثلاثة أو الأربعة التي تسهم في نجاحها على المدى الطويل. في الفصل الأول تناولنا فكرة القوى المحركة الاستراتيجية (أو المحركات الاستراتيجية): العوامل القليلة العدد - نسبيا - التي تعتبرها أية شركة أكثر أهمية من سواها لبناء الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ

عليها. في معظم المؤسسات لا يوجد سوى حفنة قليلة من هذه المحركات، وهي تمثل مجموعة مختارة من عدد أكبر من العوامل التي تتنافس عليها الشركات العاملة في نفس الميدان التجاري. وبالتالي فإن أحد القرارات الرئيسة لأي مؤسسة هو اختيار المحركات الاستراتيجية التي ستتميز بها على الصعيد التنافسي عن المؤسسات الأخرى العاملة في نفس الميدان.

يساعد القيام بذلك على وضع الأولويات المتعلقة بتخصيص الموارد: ما هي الجوانب الثلاثة أو الأربعة من نشاط مؤسستك التي تستحق أكبر حصة من الموارد، إذا كان الهدف مضاعفة الميزة التنافسية المستدامة إلى الحد الأقصى؟ قائمة الجوانب المرشحة لأكبر نصيب من الاستثمار طويلة في أية مؤسسة، وغالبا ما تشمل بدائل وخيارات مثل:

- تغييرات في تسعير المنتج
- تغييرات في كوادر موظفي خدمة الزبائن
- تعزيز وتدعيم جهود تطوير المنتج
- تقليص مدة دورة تطوير المنتج
- تغييرات في طاقة التصنيع
- تغييرات في كفاءة التصنيع
- تحسين الجودة
- تغييرات في حجم فريق المبيعات
- تغييرات في تعويضات فريق المبيعات
- تغييرات في التسويق

الشكل ٣-٢
الاستراتيجية كعملية تعلم: وضع الأولويات



توضيح هذه الأولويات، أو المحركات الاستراتيجية الرئيسة، هو البداية فقط. فما يزال من الضروري تقرير استراتيجية محددة اعتمادا عليها، إضافة إلى وضع مزيد من الأولويات لتسترشد بها القرارات المتعلقة بالثقافة والبنية والأنظمة المؤسسية الضرورية لتطبيق الاستراتيجية بأسلوب فاعل، خصوصا إذا مثلت تغيراً جذرياً.

تجنب الإشارات المختلطة

يضعف بعض القادة فاعليتهم نتيجة إرسال إشارات مختلطة. يمكن أن يحدث ذلك بعدة طرائق مختلفة. لربما لاحظت بعضا من الأمثلة الشائعة التالية:

- مدير (قائد) يفكر بصوت مسموع (دون أن يلحظ ذلك)، وبعض الموظفين يعتبرون هذه الكلمات بمثابة دعوة للفعل بينما لا يعتبرها غيرهم كذلك.
- مدير "لا يعمل بما يقول"، فأفعاله لا تنسجم مع أقواله. إذ يركز مثلاً على أهمية تخفيض التكاليف أمام الجميع لكنه لا يطبق نفس مبدأ الاقتصاد في الإنفاق على مصروفاته الشخصية.
- ظهور هوة واسعة بين الاستراتيجية النظرية والاستراتيجية العملية (أو بين الاستراتيجية المدروسة والاستراتيجية الطارئة).
- مدير يركز على "أولويات مؤسسية رئيسة"، لكنه يخصص مزيدا من الموارد لمجالات أخرى.

بعض القادة لا يفرقون على الإطلاق بين الأولويات المتنافسة، مما يشير ضمناً إلى أن كل شيء يعتبر بمثابة أولوية. في مثل هذه الحالات، سوف يلتجئ باقي الموظفين إلى وسائلهم الخاصة لمعرفة ما هو مهم، فيصبح الأداء الهزيل (الذي لا يتماشى مع الاستراتيجية) أمراً محتوماً يتعذر اجتنابه. العرض 3 - 2 يقترح طريقة لمعرفة هل أرسلت إشارات مختلطة أم لا.

العرض 3 - 2: الحصول على المعلومات والتغذية الإرجاعية
اطلب المعلومات والتغذية الإرجاعية بشكل صريح من واحد أو اثنين من زملائك (أو مرؤوسيك) الموثوقين الذين يتمتعون بالحذق والذكاء. وتبين هل يتذكر أحد متى أرسلت إشارات مختلطة إليه أو إلى سواه. وإذا حدث ذلك، ما هي الرسالة التي سببت بالضبط تشوشا لدى الآخرين بحيث أساؤوا فهم مقصدك.

ضمان المواءمة الاستراتيجية في شركة "زيروكس"

خلال السنوات الثلاث الماضية، عمل "مركز القيادة الإبداعية" مع شركة "زيروكس" على تطوير ما نعتقد أنها أفضل ممارسة لضمان المواءمة الاستراتيجية بين المدراء التنفيذيين عبر كافة وظائف ومجالات نشاط الشركة. اعتمدت هذه المبادرة الناجحة على تفاعل التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي.

في عام 2002، نظمت شركة "زيروكس" خمس "ورشات عمل حول المواءمة الاستراتيجية " لكبار مدرائها في مختلف أرجاء العالم، شارك فيها حوالي خمسة وسبعين شخصا في كل واحدة من جلساتها. أما الغرض من ورشات العمل هذه فهو تحقيق رؤية مشتركة / والمصادقة على الاستراتيجية الجديدة للشركة من قبل أعلى ثلاثمائة مدير من مدرائها التنفيذيين. يجب تحقيق ذاك الهدف من خلال:

- ضمان الفهم المتوافق للاستراتيجية الجديدة، وموجبات النشاط التجاري، والصورة المالية للشركة.
- توضيح الاستراتيجية الجديدة بحيث تتبدى مضامينها بالنسبة لقيادة المؤسسة.
- الاتفاق على التغييرات المطلوبة في الممارسات المؤسسية الحالية لإنجاح الاستراتيجية الجديدة.

- تنظيم منتدى ثنائي الاتجاه للاتصالات والتغذية الإرجاعية حول الاستراتيجية وتطبيقها بين فريق التنفيذ وكبار المدراء في مختلف أرجاء العالم.

إضافة إلى ذلك، قصد من ورشات العمل إعداد كبار القادة لنقل الاستراتيجية إلى موظفيهم وتعريفهم بها. اتبعت كل ورشة عمل صيغة مشابهة. إذ يحضر المدراء التنفيذيون، من مختلف المراتب والمجالات والأقسام، عروضاً تتعلق بالاستراتيجية الجديدة يقدمها مختلف أعضاء الهيئة الإدارية في الشركة. ثم يتم تقسيمهم إلى مجموعات من خمسة عشر فرداً، حيث تركز كل مجموعة على جملة من الأسئلة المتعلقة بالاستراتيجية وتتوصل إلى إجماع حول أهم الإجابات عن كل منها. أما الأسئلة فهي:

- ما الذي يثير اهتمامك في الاستراتيجية؟
- ما الذي يثير قلقك حولها؟
- ما هي المعوقات أمام التطبيق الناجح المطلوب التي ينبغي التعامل معها؟
- ما هي الأسئلة أو التعليقات / الملاحظات التي تريد توجيهها إلى كبير المدراء التنفيذيين أو غيره من أعضاء فريق الإدارة العليا؟

في أعقاب هذه المناقشات الجماعية، قام أعضاء الهيئة الإدارية، بمن فيهم كبير المدراء التنفيذيين، بزيارة كل من هذه المجموعات للاستماع إلى موجز لمناقشاتها والإجابة عن أسئلتها. حظيت هذه الصيغة بشعبية كبيرة لدى المدراء التنفيذيين من حيث أنها أتاحت إجراء حوار شخصي ومفتوح مع كبار قادة الشركة حول ارتقاء وتطبيق استراتيجيتها. تبع ذلك ورشة عمل مشابهة أقيمت بعد سنتين (اختلفت قليلاً في الصيغة من حيث أنها شملت كافة المدراء الثلاثمائة الذين اجتمعوا في جلسة واحدة) وأصابت نفس القدر من النجاح.

جيم فايرستون، كبير المخططين الاستراتيجيين في "زيروكس" ورئيس مجموعة العمليات المشتركة، وصف ورشات العمل كما يلي:

كان هدف هذه الورشات تنظيم جلسات محفزة وتشاركية، بحيث يمكن لأعضاء قيادة شركتنا المساهمة، وطرح الأسئلة، وإثارة القضايا التي تعترض قدرتهم على التنفيذ. إن النقاشات المفتوحة حول مضامين وقضايا ومتطلبات التنفيذ تمكن القادة من التعامل مع الصراعات والنزاعات وحالات الغموض، واتخاذ القرارات الصحيحة من أجل تحقيق الهدف المشترك. جلساتنا عام 2002 زودتنا بالتغذية الإرجاعية حول مجالات نحتاج إلى العمل عليها، وزودت كبار مدرائنا التنفيذيين بما يحتاجونه من أجل التعريف بالاستراتيجية وتطبيقها في أقسامهم. وحين أعدنا العملية كرة أخرى بعد سنتين، شاركنا أعضاء فريق الإدارة التقدم الذي أحرزناه نتيجة ما قدموه من معلومات في الجلسة الأولى.

المواءمة من أهم الخطوات في تغيير الاستراتيجية الناجح. ولا شيء أكثر قوة وفاعلية لخلق الالتزام والمواءمة من الانفتاح وسرعة الاستجابة. في "زيروكس"، حققنا نجاحاً في إشراك أنسب وأفضل الأشخاص للمساعدة على تنفيذ استراتيجية متماسكة تعطي نتائج مؤثرة على صعيد النشاط التجاري.

إدارة الأولويات الاستراتيجية في "ستاربكس"

إن تسهيل الفعل المتناسق عبر المؤسسة يتطلب معرفة المبادرات التي تمثل أهم أولويات الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة في أي وقت. لسوء الحظ، فإن ما يبدو كأولويات بالنسبة لشخص قد لا يبدو كذلك بالنسبة لآخر. بعض المتطلبات على

المدى القصير يجب أن تنال ما تستحق من الاهتمام نظرا لأهميتها، لكن بدون وضوح الاستراتيجية يصعب تقرير أيها أهم من الأخرى. تجسد شركة "ستاربكس" مثالاً ممتازاً على قدرة المؤسسة على تقرير وتحديد الأولويات بالنسبة للفعل الاستراتيجي.

تعتبر "ستاربكس" واحدة من أشهر العلامات التجارية في الولايات المتحدة، وبدأت شهرتها تعم العالم أيضا. فقد نمت من مجرد متجر وحيد للبيع بالمفرق عام 1971، لتهيمن على سوق البن والقهوة في أمريكا الشمالية، كما بلغ عدد متاجرها أكثر من ثمانية آلاف في مختلف أصقاع العالم.

تتمتع "ستاربكس" كمؤسسة دينامية وسريعة النمو بمزايا واضحة جلية، لكن ذلك يمثل أيضاً تحديات مميزة. أحدها وجود العديد من الأولويات المتنافسة، التي يمكن أن تكبح قدرة أية شركة على حسن تنفيذ خططها وتركيز مواردها وطاقتها على المجالات الصحيحة في الوقت المناسب.

من الذين ساعدوا "ستاربكس" على ترتيب هذه الأولويات، مارغريت ويلر، المديرة المسؤولة عن وضع الجدول الزمني لعمليات الشركة في ميدان تجارة التجزئة في أمريكا الشمالية، وملاءمتها للاستراتيجية، على قمة سلم الأولويات. بدت ويلر وكأنها "تعمل في برج المراقبة الجوية" لكل أنواع النشاط التجاري للشركة في أمريكا الشمالية. وقامت على وجه الخصوص بدور رئيس في ترجمة أهداف الشركة الاستراتيجية إلى فعل إجرائي يحظى بالأولوية. وبعد وضع الأهداف الاستراتيجية وتقرير البرامج الرئيسة لتحقيق هذه الأهداف، تولى فريق ويلر مسؤولية تقديم خارطة طريق لترجمة تلك الاستراتيجية الرفيعة المستوى إلى فعل إجرائي.

شمل أحد العوامل المهمة في العملية تقويم واقعي لطاقة المؤسسة وقدرتها على إطلاق المبادرات الجديدة. كم عدد المشاريع التي تستطيع تنفيذها في السنة بشكل

فعال على صعيد تشغيل المتاجر؟ كم عدد المشروبات الجديدة التي يمكن للشركة تقديمها في السنة بشكل ناجح مثلا؟ كم عدد المبادرات التعليمية - التي يمكن إطلاقها بصورة ناجحة؟

اعتاد فريق ويلر القيادي المسؤول عن سوق أمريكا الشمالية الاجتماع مرتين في الشهر لمراجعة كافة مبادرات المؤسسة عند بدء تطويرها. وقدمت المجموعة جواباً شافياً ونهائياً عن السؤال المهم: هل نطلق هذه المبادرة / المنتج أم لا؟ الفرص المفاجئة التي تنشأ وتتطلب إعادة ترتيب الأولويات جعلت عملية صنع القرار أكثر تعقيداً. أما ردة فعل المؤسسة على عمل فريق ويلر فكانت إيجابية، لأن عملية صنع القرار هذه أتاحت للموظفين في كافة أقسام "ستاربكس" التركيز على الفعل الذي يحدث أهم الفوارق المميزة في أي وقت.

إيجاد الظروف المناسبة لفاعلية الآخرين

تركز انتباهنا حتى الآن بشكل رئيس على وضع الأولويات في الجزء المتعلق بالعمل التجاري من الاستراتيجية (انظر الشكل 3 - 2). من المهم أيضاً وضع أولويات واضحة حول كيفية تنفيذ استراتيجية العمل - الأولويات التي تتعلق بالقدرات البشرية والمؤسسية المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجية بصورة فاعلة (انظر الفصل السادس لمزيد من الاستقصاء المتعمق في هذا المجال).

إقامة التوازن بين الاتجاه والاستقلالية

تشمل البيئة التنافسية هذه الأيام حالات من الغموض وعدم اليقين والتعقيد التي تتزايد وتتفاقم باطراد، علاوة على تسارع وتيرة التغيير. لهذا السبب تعتبر المرونة (وسرعة الحركة والاستجابة) ميزة مهمة ومقدرة مؤسسية حاسمة تحتاج المؤسسة إليها للمنافسة في هذا النوع من البيئة. لكن اكتسابها عملية صعبة؛ فهي تناقض -

بطرائق عديدة - الأفكار الراسخة المتعلقة بكيفية عمل المؤسسات لكي تحقق النجاح. إذ إن المعيار النموذجي الذي ساد في المؤسسات ارتكز على البنى الهيكلية التراتبية لسلطة التحكم والسيطرة، والصياغة التفصيلية للسياسات والإجراءات ووضع المقاييس لها. كما أن غالبية هذه المؤسسات اشتغلت بفاعلية مع هذه البنى والإجراءات في بيئات مستقرة نسبياً أمكن توقع مستجداتها، لكن قلة قليلة منها تحظى بمثل هذه الظروف في الوقت الراهن.

يتوجب على القادة الاستراتيجيين اليوم إيجاد الشروط المناسبة ليمارس الآخرون فاعليتهم بالتساوق مع هذه الظروف التنافسية الجديدة. والتحدي الآن هو إقامة التوازن بين الحاجة للحسم والفعل، وبين البنية والقدرة على التوقع، والتوازن بين البنية والقدرة على التوقع في الخطة الاستراتيجية (أو الخطط البديلة، المناسبة لمختلف السيناريوهات المحتملة في المستقبل) والحاجة للحسم واتخاذ الفعل الإجرائي المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. العرض 3 - 3 يطرح بعض الأفكار المتعلقة بكيفية مراجعة التوازن بين الاتجاه والاستقلالية في المؤسسة.

مكافأة ركوب المخاطرة المحسوبة

من المعوقات الرئيسة للفعل الحاسم في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين نزعة المؤسسة (أو ميل أحد كبار قادتها) لمعاقبة الأخطاء أكثر من مكافأة الإنجازات. مثل ذلك عاملا مؤثرا على نحو خاص في إحدى شركات التصنيع الكبرى التي عملنا معها. فقد وصف مدراؤها التنفيذيون مراراً وتكراراً هذا النوع من الدينامية باعتباره جزءاً من ثقافتهم. واتفقوا جميعاً على أن من المفيد لعمل وسمعة أي مدير في هذه المؤسسة وضع أهداف استراتيجية سهلة ثم تجاوزها، بدلاً من وضع أهداف مهمة وصعبة تتحدى القدرات ولا تتحقق إلا بشق الأنفس. إذ يحصل المدراء على درجات متدنية إذا فشلوا في تحقيق هدف طموح، ودرجات عالية إذا حققوا هدفا

سهلا حتى وإن كان مستوى الأداء الفعلي (مقاسا بعوائد المبيعات مثلا) أعلى في حالة الهدف الطموح. وأقر أولئك الذين تحدثنا معهم بأن هذا المعيار الثقافي قد شوه وحرّف التوقعات المتعلقة بالأهداف ولربما كبح الأداء الفعلي، لكنهم أضعف على ما يبدو من تغيير معيار على هذا القدر من القوة والتجذر في شركة بهذا الحجم.

حتى وإن لم تستطع تغيير ثقافة المؤسسة برمتها، كحال المدراء التنفيذيين في مثالنا، فإن بمقدورك اتخاذ خطوات كفيلة بتغيير الثقافة وسلوك الفرد في قسمك. من المهم أن تقوم بما تقدر عليه في المكان والزمان المناسبين. وباعتبارك قائداً استراتيجياً يمكنك إيجاد "منطقة محمية" للمبادرات الإبداعية الذكية وركوب المخاطرات المحسوبة من قبل مرؤوسيك، حتى وإن كنت لا تتمتع بهذه الحرية.

على شاكلة معظم المدراء، أنت تعتقد على الأرجح بأنك تكافئ فعلاً بصورة مناسبة ومعقولة أولئك الذين يركبون المخاطرة المحسوبة. لكن ما يتمتع بنفس القدر من الأهمية تجنب معاقبة أولئك الذين يركبون المخاطرة المعقولة أو تثبيط هممهم. وقد يبدو من البداهة في البداية أن مكافأة ركوب المخاطرة المحسوبة تعني - بالتعريف - عدم تثبيط همة أصحاب الذهنية المغامرة. لكن المسألة أشد تعقيداً من ذلك، نتيجة لأهمية الاختلافات في وجهات النظر. فالكثير يعتمد على المنظور الشخصي.

بكلمات أخرى، لربما تكون قادراً على الإشارة إلى الخطوات التي اتخذتها لمكافأة ركوب المخاطرة المحسوبة. لكن الآخرين يرون الأمر من وجهة نظر مختلفة. بل ربما يعتبرون أساليبك - من منظورهم الخاص - تكبح روح المغامرة وتخنقها. لذلك، يتوجب تحديد المدى الذي تشجع فيه ركوب المخاطرة على أساس تأثير مسلكك الكلي في الآخرين. وضمن هذا السياق، من المفيد التفكير بمجموعة أوسع من السلوكيات بدلاً من الاعتماد على اعتقادك بأنك كافأت

ركوب المخاطرة المحسوبة (العرض 3 - 4 يزودك ببعض العوامل المفيدة التي تستحق المراجعة).

العرض 3 - 3: التوجيه والاستقلالية

من المهم إقامة التوازن المناسب والصحيح بين الحاجة إلى التوجيه والحاجة إلى الاستقلالية. يتألف هذا التمرين من جزأين. في الجزء الأول، سوف تحدد أفضل توازن بين هاتين الحاجتين في مؤسستك. في الثاني، سوف تتعلم مقاربة لتحديد الأفعال الإجرائية الضرورية للتغيير بالطريقة المرغوبة.

الجزء الأول: تحديد وتعريف الوضع الراهن

التوجيه ... الاستقلالية

- : - - : -   - : - - : -   - : -   - : - - : -   - : -   - : - - : - - : -

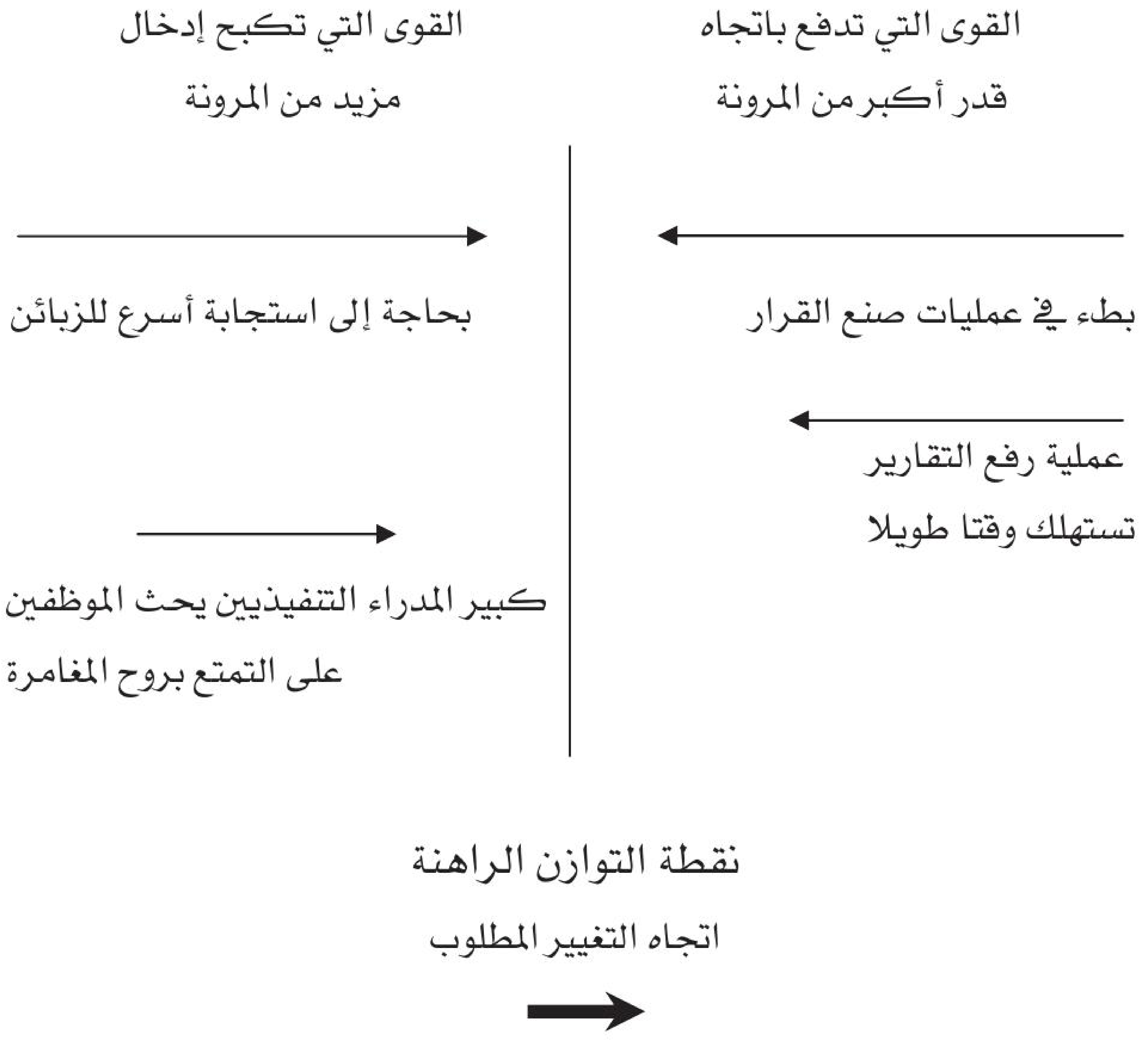
قدر أقل من المرونة ... قدر أكبر من المرونة

ضع على سلسلة التوجيه - الاستقلالية حرف (ف) في المكان الذي يمثل الوضع الفعلي لمجموعتك. ثم ضع حرف (ض) لتمثيل الوضع الأفضل لمجموعتك. الموقعين النسبيين لـ (ف) و (ض) سوف يقدمان فكرة تقريبية حول التغيير الأفضل لمجموعتك: باتجاه قدر أكبر/أو أقل من المرونة.

الجزء الثاني: تحديد فرص التغيير

في هذا الجزء سوف تستخدم عملية تدعى "التحليل الميداني للقوى". وهو عبارة عن طريقة لتحديد القوى المتعارضة التي تحافظ على توازن الوضع الراهن، وبالتالي تحديد الأفعال الإجرائية المحتملة لتحريك نقطة التوازن الراهنة في الاتجاه

المرغوب. في الحالة النمطية، يصور "التحليل الميداني للقوى" التغيير المرغوب وهو يتجه نحو اليسار. نقدم فيما يلي مثالا على هذا التحليل. ولسوف نفترض – لأغراض تتعلق بالتوضيح – أن هذه الحالة تشمل التغير المطلوب الذي يتجه نحو مزيد من المرونة.



العرض 3 – 3 (تابع): استخدام "التحليل الميداني للقوى":

1. وضح الوضع الراهن والوضع المرغوب.
2. وضح التوازن الراهن بواسطة خط عمودي يتحدد بواسطة النقاط التي تتقارب بها رؤوس مجموعتين من الأسهم. الأسهم التي تتجه إلى اليسار تمثل

القوى التي تشجع التغيير المرغوب، بينما تمثل تلك التي تشير إلى اليمين القوى الكابحة للتغيير المرغوب.

3. استخدم الأفكار الإبداعية لتحديد القوى التي تشجع /أو تكبح التغيير المرغوب.
4. قومْ كل قوة بواسطة تأثير تغييرها ومدى سهولة هذا التغيير.
5. قرر البدء بالقوى التي تعتبر أسهل تغييرا وأشد تأثيرا، وطور استراتيجيات مناسبة لتقليص القوى الكابحة وتعزيز القوى المشجعة.

"ستاربكس" مرة أخرى: تجسد قصة مارغريت ويلر في "ستاربكس" مثالا نموذجياً على تلازم التفكير الاستراتيجي والفعل الاستراتيجي، إضافة إلى المبادرة الاستراتيجية القادمة من منتصف البنية التراتبية للمؤسسة. فرؤية ويلر الثاقبة هي التي اكتشفت أن المهمة الموكولة إليها - ترتيب الجدول الزمني للمبادرات - مهمة ثانوية إلى حد ما؛ فقد أدركت أن التحدي الحقيقي يتعلق بالأولويات الاستراتيجية. ومثلما قالت في تفسيرها: "بدأنا بمهمة صغيرة محددة، تمثلت في تثبيت الجدول الزمني. الآن، وبعد مضي عامين، توصلنا إلى ربط عمليات صنع القرار وتحديد الأولويات بالتخطيط الاستراتيجي. لم يأمرنا أحد بذلك. كشفنا عن حاجة مؤسسية، وهنالك العديد من الأشخاص الذين قدموا لنا مساعدة حقيقية، وأرادوا تحسين الأمور وملاءمتها معاً بشكل أفضل، وتمكنا من القيام بذلك".

تستحق مارغريت ويلر فضل المبادرة التي اتخذتها، وكذلك "ستاربكس" - لأنها أوجدت مناخاً يشجع هذا النوع من المبادرات.

العرض 3 – 4: قياس القدرة على ركوب المخاطرة

نقدم فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكنك استعمالها لاستكشاف المناخ الأوسع والسياق الأعرض لركوب المخاطرة ضمن مجموعتك أو فريقك.

- هل نشجع مستوى مناسب من ركوب المخاطرة بحيث نحقق النجاح؟
- ما هي الأمثلة على المخاطرات التي ركبناها في الماضي؟
- ما هي الأمثلة على المخاطرات التي أحجمنا عن ركوبها؟
- هل هنالك أنماط محددة في هاتين المجموعتين من الأمثلة؟
- هل هناك بعض الأنواع المعينة من المخاطرات التي يجب أن نكون أكثر استعدادا لها؟
- هل المعايير القياسية واضحة لتحديد متى يكون ركوب المخاطرة أمرا محسوبا ومحمودا؟
- كيف نتعامل مع الأخطاء؟ هل الرد على الخطأ يكبح حتى المستوى المعتدل من الرغبة بركوب المخاطرة؟
- ما هو حجم المخاطرات التي ركبناها "تحت مراقبة الرادار"؟ هل كان من الأفضل التعامل معها على المستوى الواقعي؟ ما الذي يتطلبه ذلك؟
- حين نعرف بأن العمل كان ناجحا، هل نعرف أيضاً درجة المخاطرة التي تطلبها تحقيق ذلك النجاح؟
- ما مدى كفاءتنا في استخدام الأمثلة على ركوب المخاطرة التي أفرزت نتائج إيجابية أو سلبية، باعتبار ذلك من الفرص التعليمية التي نستفيد منها لتبادل المعلومات وتطوير الأداء؟
- ما مدى شعور الموظفين بالأمان والثقة بأنهم لن يتعرضوا للعقاب لركوب المخاطرة التي تبدو محسوبة ومدروسة، إذا فشل مسعاهم في النهاية؟
- ما هي الحواجز والقيود التي نفرضها على أنفسنا وتشكل عراقيل تعيق ركوب المخاطرة المحسوبة؟
- ما الذي يمكن للقائد أن يفعله (أكثر/أو أقل) لتشجيع ركوب المخاطرة المحسوبة؟

اجعل الاستراتيجية عملية تعلم

يتطلب جعل الاستراتيجية عملية تعلم ذهنية خاصة، إضافة إلى سلوكيات متميزة في كل عنصر من العملية. لكن ركائز تحويل الاستراتيجية إلى عملية تعلم مغروسة في صياغة الاستراتيجية القيادية، كما يوضح الشكل 3 - 2. وهذا - في الحالة النمطية - عمل فريق القيادة الاستراتيجية، إضافة إلى الأفراد من القادة الاستراتيجيين.

اختبر النظريات المؤسسية

مثلما ناقشنا من قبل، يمكن التفكير باستراتيجية عمل المؤسسة بوصفها النظرية التي تتبناها حول عوامل النجاح. ومع مرور الوقت، تراكم المؤسسات البيانات والمعطيات ذات الصلة بفائدة تلك النظرية وصحة وصدقية بعض التوقعات والتجارب المحددة (قرارات العمل التكتيكية مثلاً).

من هذا المنظور، يبدو أن الاستراتيجية - كعملية تعلم - تبدأ مع التفكير الاستراتيجي. فهو يولد الفرضيات التي تختبر لاحقا من خلال الفعل الاستراتيجي. لكن مثلما رأينا، فإن العلاقات العرضية البسيطة لا تكون في الجوهر كما تبدو في المظهر ولا تمثل كل الحكاية دوماً. وفي هذه الحالة، يمكن للتعليم أن يتم أيضاً إذا سبق الفعل الاستراتيجي التفكير الاستراتيجي. في الحقيقة، فإن الطبيعة التكرارية للتفكير والفعل تجعل تحديد نقطة البداية عملية اعتباطية إلى حد ما. أما النقطة الأساسية في القضية فهي: كيف نختبر التفكير الاستراتيجي مع الفعل، وكيف نتعلم من الأفعال التي اتخذت.

حين تعتبر تكتيكات العمل التجاري فرضيات تختبر بواسطتها الاستراتيجية، فإنها تستهدف غرضين متصلين: الغرض الواضح هو التنفيذ، أما الآخر فهو التعليم. ولربما لا يكون من المفاجئ أن تميل المؤسسات إلى التقليل من التركيز على دور التكتيكات في خدمة التعليم نظرا لأن هذا الغرض لا يحظى بتقدير كبير.

ذلك هو أحد الأسباب الذي يجعل من المفيد رؤية الاستراتيجية بوصفها عملية تتجه من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة في آن معا. فهي تحتاج لأن تصاغ في القمة، لكنها بحاجة أيضاً إلى الاسترشاد برؤى الآخرين في كافة أقسام ومستويات المؤسسة، وإلا فستعاني من شروخ ومثالب خطيرة. ومثلما لاحظ اندرو كامبل وماركوس الكسندر (1997): "إن فصل صياغة الاستراتيجية عن التطبيق ليس فكرة جيدة على وجه العموم. فمعظم الرؤى المهمة لصياغة الاستراتيجية تكمن في رؤوس مدراء التشغيل" (ص48). أما هنري مينتزبرغ (1987) فقد نحت تعبير "الحرفنة في صياغة الاستراتيجية" ليعكس الطرائق الدينامية التي يعمل من خلالها المدراء الميدانيون بأسلوب استراتيجي من أجل التكيف مع الفرص والتهديدات الجديدة التي تواجههم.

لكن، وكما لاحظ كامبل والكسندر أيضاً (1997) فإن "التكتيكات لا تتعلق فقط بتطبيق استراتيجية اليوم، بل باكتشاف استراتيجية الغد أيضاً" وهو رأي منسجم مع فهم الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم. يمكن ملاحظة ذلك في الشكل 3 - 1، حيث توفر نتائج تطبيق التكتيكات حلقات المعلومات والتغذية الإرجاعية التي يستهدي بها الأداء الراهن إضافة إلى القدرة المستقبلية. ولكي تعمل حلقات التغذية الإرجاعية هذه على أفضل وجه، يجب أن يشمل جزء من مهمة تحديد التكتيكات الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية تصميمها لجمع البيانات والمعطيات المتصلة بإرشاد وهداية استراتيجية المستقبل.

إجراء تجارب العمل (التجاري)

نقدم فيما يلي مثالاً على تقدير قيمة استخدام القرارات التكتيكية لتعزيز عملية التعلم. فقد أنيطت بأحد المدراء في شركة دعاية مسؤولية تنويع النشاط، وهي وظيفة مهمة من الناحية النوعية ومتوسطة الأهمية من الناحية المالية. وكان

جزء من تحدي إقامة الحجة لصالح التنويع يتمثل في إظهار فهم المدير للمحركات الاستراتيجية في هذا النشاط التجاري غير المألوف. وكان المدير - بطبعه - ميالاً إلى الابتكار الإبداعي وروح المغامرة، ولذلك تطلع إلى تنفيذ تشكيلة واسعة ومتنوعة من القرارات التكتيكية. لكن أحد زملائه أشار عليه بأن يتخذ موقفاً علمياً وموضوعياً وذلك بكبح جماح دافعه الطبيعي لتجريب كل شيء عند اختياره للتكتيكات، ملاحظا أنه لن يتمكن من التوصل إلى نتائج واضحة إذا بدل كل متغير مع كل اختبار، ونصحه بأن ينتقي شيئاً محدداً وينوعه بشكل نظامي ومنهجي.

تلقت هذه النصيحة المفيدة المتعلقة بتعميق الرؤية الاستراتيجية التأييد والمساندة (بدون معرفة الزميل) من قبل دراسة بحثية تناولت ممارسات الإدارة المرتبطة بالابتكارات الناجحة الثورية (التي حققت اختراقات ناجحة، لا تلك التي تعتمد على التحسن التدريجي). وجد الباحثون - مثلاً - أنه بالرغم من أن الأشكال التقليدية لدراسة السوق تعتبر مفيدة في توجيه دفة التغيير التدريجي، إلا أن تأثيرها محدود في الأنواع الأكثر راديكالية من الابتكار. أما ما حظي بقيمة أكبر فهو ما دعاه الباحثون عملية "السبر والتعليم". هذه العملية عبارة عن سلسلة من التجارب لاختبار السوق وطرح النماذج الأولية في تشكيلة متنوعة من الأسواق[1]. حيث تطرح نسخ أولية من المنتجات (السبر)، أما الرؤى والعبر المكتسبة من ردات فعل السوق على ذلك السبر (التعلم) فتسترشد بها عملية تطوير المنتج المستمرة. على سبيل المثال، طرحت شركة "موتورولا" أولى هواتفها الخلوية (المحمولة) في أسواق عدة مدن عام 1973، قبل عشر سنين من بيع الأنظمة التجارية بشكل كامل. وفي حين أن النماذج الأولية أثارت قليلا من الاهتمام (نسبياً)، إلا أنها زودت الشركة برؤية ثمينة للسوق. على سبيل المثال، تعلمت أن تلك النسخ (الأولية) كانت ضخمة الحجم وثقيلة الوزن، ولذلك أصبح الحجم والوزن من العوامل التصميمية الحاسمة طيلة عدة عقود من السنين.

تشير عملية "السبر والتعلم" إلى أن الطريقة الوحيدة لتقويم قابلية التطبيق الاستراتيجي لفكرة أو فرصة ما هي - بالضبط - متابعتها، أي طرح نسخة أولية من المنتج أو الخدمة، ثم معرفة السوق والتقانة، ثم تعديل المنتج / الخدمة اعتماداً على تلك المعرفة. وفي حين أن العملية مفيدة ويوصي بها الكثير من الخبراء إلا أن من المتوجب استخدامها بشكل انتقائي. صحيح أنها تقلص حالة الغموض وعدم اليقين على الصعيد الاستراتيجي، إلا أن تكاليفها مرتفعة. ولا يمكن لأية شركة تبني هذه الطريقة - أو الحفاظ على العملية لعدة سنين - واقتناص أكثر من عدد يسير من الفرص المحتملة. فهي تناسب على أفضل وجه الفرص المتاحة للابتكارات الثورية (المتقطعة) التي تعتبر محورية استراتيجياً للشركة.

التمرين الموصوف في العرض 3 - 5 يدعوك لإجراء اختبار نشاطك التجاري بنفسك.

العرض 3 - 5: حاول العثور على مبادرة استراتيجية
حدد مبادرة جديدة يمكن أن تطلقها للاستفادة من الظروف التنافسية المتغيرة بينما تساعد على صقل رؤية وتبصر القيادة الاستراتيجية لدى رئيسك المباشر. الآن، فكر بها باعتبارها تجربة عمل. ما هي الدروس المفيدة - استراتيجيا - التي يمكن أن تتعلمها من نجاح المبادرة؟ أو من فشلها؟ ما نوع البيانات والمعطيات التي تحتاج لجمعها وتتصل بتوكيد وإثبات نتيجة تجربتك؟

تعلم من أفعالك

من طرائق القيام بذلك "مراجعة ما بعد الفعل". وهذه طريقة نظامية ومنهجية للتعلم من أفعالك. لقد طور الجيش الأمريكي الطريقة، ثم تبنتها وعدلتها وكيّفتها المؤسسات المدنية. أما بؤرة التركيز فهي تحسين الأداء في المستقبل عبر فهم الرؤى الأساسية بسرعة ثم ترجمتها إلى فعل إجرائي. وهي تتعلق بالتوكيد على ما بعد

الفعل لا على التحليل، وعدم إلقاء اللوم على الأفراد أو الفرق أو المجموعات. والمهم أنها لا تعمل في بيئة يسودها الخوف. تتألف طريقة مراجعة الفعل بعد اتخاذه من ست خطوات رئيسة[2].

1 - **ماذا كان المقصد؟** ما النتيجة أو الغرض الذي استهدفه الفعل؟ ما هي الغاية التي قصد تحقيقها، وكيف؟

2 - **ما الذي حصل؟** ما هي النتائج، وما هي الأحداث التي أسهمت فيها؟ ما هي الأطراف المعنية التي لعبت دورا حاسما، والاتصالات الحاسمة التي جرت، والصلات أو المفاصل المهمة التي تكشفت؟ (من طرق الحصول على هذه المعلومات الطلب من المشاركين أو المعنيين إعادة بناء الأحداث حسب تسلسلها الزمني. هنالك طريقة أخرى تتمثل في سؤال المعنيين عن الأحداث المهمة ومن ثم الاستقصاء بشكل أعمق بحثاً عن المعلومات الأكثر توضيحاً).

3 - **ما العبر التي تم تعلمناها؟** ما الذي توضح الآن وكان غير معروف سابقاً؟ ما هي الدروس المستخلصة التي ستساعد غيرنا على الأداء بشكل أفضل في المرة القادمة؟

4 - **ما هي الخطوات الإجرائية (الأفعال) الواجب اتخاذها؟** ما الذي يتوجب فعله اعتماداً على الدروس المستخلصة. ما الذي يمكن فعله للحصول على الفوائد الفورية؟ ما الذي يمكن فعله للتأثير في الأنظمة والسياسات والممارسات؟ ما الذي يمكن فعله على المدى الطويل للتأثير في الاستراتيجيات والأهداف والقيم؟

5 - **الفعل.** تتمحور فكرة مراجعة ما بعد الفعل برمتها حول فعل شيء اعتماداً على العبر والدروس المستخلصة.

6 - **توزيع ونشر النتائج المكتشفة.** يجب التأكد من أن الآخرين الذين يمكن أن يستفيدوا من الدروس المستخلصة قد عرفوا بها.

"انالوغ ديفايسيز" (Analog Devices) شركة متخصصة بالتقانة المتقدمة قامت بتطبيق مقاربة "مراجعة ما بعد الفعل" على فريق تطوير المنتجات العامل لديها. أما الدافع المحفز فكان إقرار الشركة بأنها تهدر الكثير من الوقت والموارد بسبب عدم التعلم من الدروس والعبر؛ فالفرق تكرر الأخطاء ذاتها مراراً. الجدول 3 - 1 يوضح الصيغة المستخدمة من قبل فرق تطوير المنتجات في الشركة، ويظهر أمثلة مأخوذة من اجتماع لمراجعة النشاط التجاري الذي يعقد مرتين كل ثلاثة أشهر، ولربما يقدم للقارئ فكرة عن طريقة تكييف العملية لتناسب المؤسسة المعنية.

تصرف بأسلوب حاسم وحازم في مواجهة حالات الغموض وعدم اليقين

القيادة الاستراتيجية تعني في مدلولها الفعل الحازم والتصرف الحاسم في مواجهة حالات الغموض وعدم اليقين. لكن ذلك قد يكون صعباً لعدة أسباب، منها:

- تغير الظروف يجعل من الصعب إجراء تقويم دقيق لنسبة ركوب المخاطرة في الفعل.
- فشل أي مبادرة يحمل في طياته خطرا محتملا يتهدد الوظيفة، أو القسم، أو المؤسسة برمتها.
- الثقافات المؤسسية أو أنظمة المكافآت الرسمية وغير الرسمية تثبط وتكبح في بعض الأحيان ركوب المخاطرة.
- من المغري غالباً تقليص حجم الغموض وعدم اليقين عبر الرهان المضمون، حتى وإن كان الربح أقل.
- يفرض الفعل تكلفة احتمال عدم السعي وراء الخيارات الأخرى.

الجدول 3 – 1: تطبيق "مراجعة الفعل بعد اتخاذه" على النشاط التجاري في شركة "انالوغ ديفايسيز".

الخطوة 1	الخطوة 2			الخطوة 3	الخطوة 4+5	الخطوة 6
المقصد	ماذا حدث؟ ولماذا؟			الدروس المستفادة	الفعل	نشر وتوزيع النتائج
الهدف	ماذا حدث؟ لماذا حدث ذلك؟ ما هي المضامين			ما هي الدروس المستفادة؟	من؟ ماذا؟ متى؟	من هو بحاجة لأن يعرف؟
بدء العلاقات المتبادلة والاختبار النهائي	لم تبدأ	تقدير غير واقعي من قبل قائد الفريق	توقعات لم تتحقق	الحصول على المعلومات من أعضاء الفريق للتقديرات المحددة	على جاك وسو تحديث موعد تطوير الاختبار (يوم 1/18). و"البدء" بالتحضير للاختبار الأخير بحلول المراجعة التالية	قائد الفريق

اكتشاف وتصحيح الأخطاء فسح المحدد	إنهاء المهمة في الموعد المحدد المحدد لم يفسح	لأن جون عمل ساعات إضافية عديدة سام تي مشتت بين مهمات كثيرة	قلق. أية مشكلات مفاجئة تضاعف عبء العمل نظرا لأننا نعمل بكل طاقاتنا. لا حواجز. سوف يستمر سام بإدارة المنتج المحدد رقم 1 إذا لم يفسح المحدد. سام لن يركز على الرقم 1 إذا استمرت مقاطعة عمله بمشروعات أخرى	يجب تخصيص وقت أطول لإكمال هذه المهمة فسح البرنامج عرضة للخطر دون مصادر محددة	مراجعة التوقيت لإفساح المجال أمام المحددات فسح رقم 1 محدد بـ 1/2	المسؤولون عن تحديد المواعيد المسؤولون، قائد الفريق، مدير سام.

تسليم المنتج للعميل في يونيو	تم تحديد بعض العيوب في تغليف المنتج خلال عملية الفحص الهندسي	مهندس التجميع أجرى الاختبار قبل التأكد من جودة التغليف	أعيد تصميم صناديق التغليف	إجراء الفحص الهندسي على صندوق التغليف الجديد	نتائج إعادة التصميم ستظهر في أواخر مايو (من قبل مهندس التجميع)	قادة الفرق الأخرى

مقتبس (بتصرف) من:

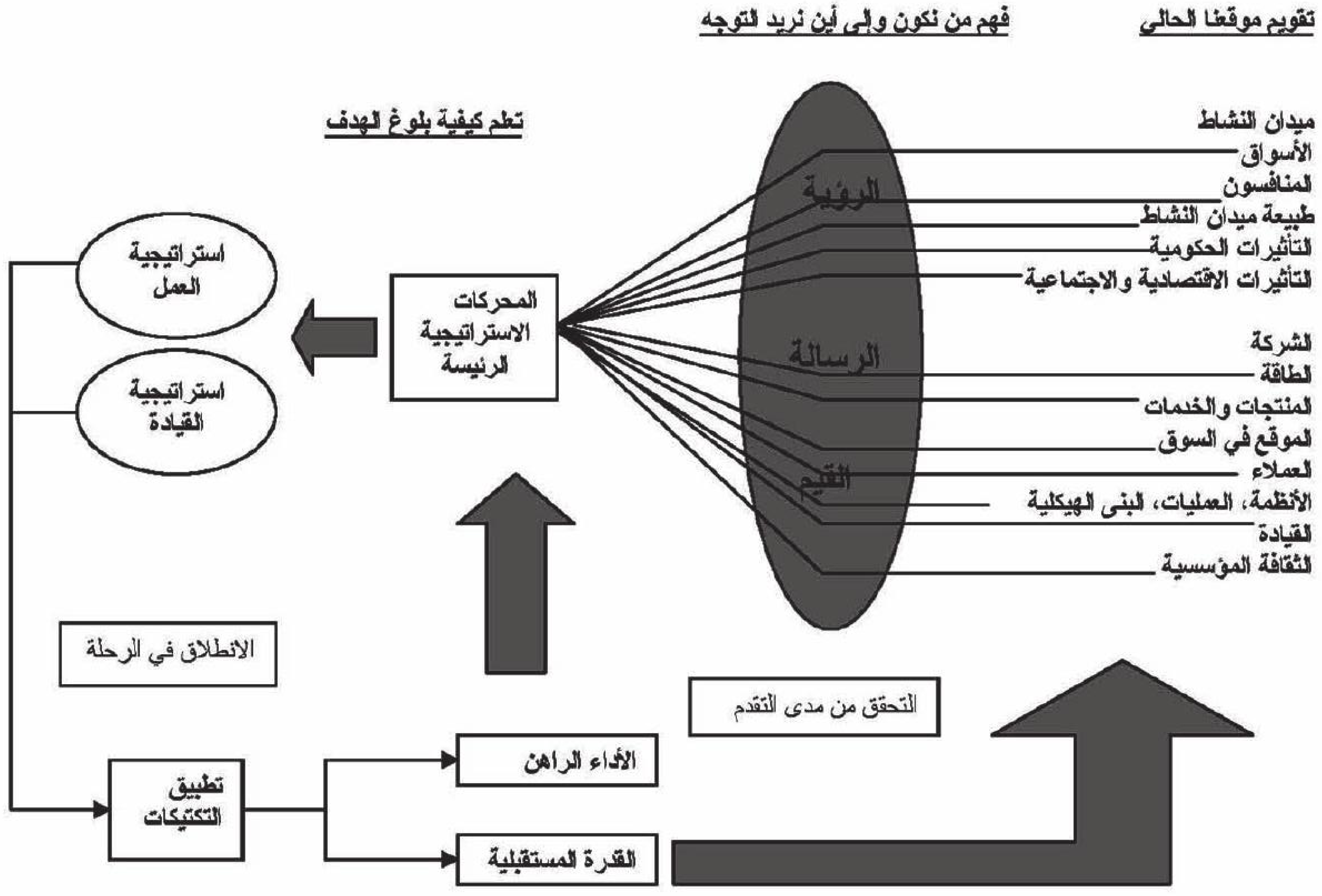
Organizational Dynamics, (27, 4), Baird et al., page 28, copyright 1999, with permission from Elsevier.

القرارات الاستراتيجية دائماً ما تتخذ في حالة من عدم اليقين

بالرغم من وجود عوامل كتلك المدرجة أعلاه، إلا أن القادة الاستراتيجيين الأكفاء يعملون في ظروف يواجهون فيها حالات الغموض وعدم اليقين. لا يعني ذلك أنهم لا يبذلون كل ما هو ممكن لتقليص حدة هذه الحالات. ولكنه يعني أن اليقين الكامل أمر مستحيل (لربما يكون غير مرغوب فيه أصلاً)، ولذلك لا يمكن للفعل أن ينتظر الوضع المثالي الذي يبلغ مرتبة الكمال. علاوة على ذلك، فإن صياغة الاستراتيجية لا تتم وسط حالة من الغموض وعدم اليقين فقط، بل إن تطبيقها يجري في خضم تلك الحالة أيضا. فبعض من أهم فرص الفعل الإجرائي الحاسم في مواجهة الغموض وعدم اليقين يتم خلال مرحلتي "تعلم كيفية بلوغ الهدف" و"الانطلاق في الرحلة" (انظر الشكل 3 - 3).

من الأمثلة الدراماتيكية على القرارات المتخذة في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين قرار الجنرال الأمريكي (الذي أصبح رئيسا فيما بعد) دوايت ايزنهاور (في الخامس من حزيران / يونيو 1944) إرسال أضخم قوة إنزال عسكرية في التاريخ عبر القنال الإنكليزي وبدء عملية تحرير أوروبا من ألمانيا النازية. وكان قد أرجأ الغزو بسبب الطقس السيئ فوق القنال، وبقي الجو على حاله. أما تأجيل الإنزال مرة أخرى فكان سيعني مزيدا من التأخير، لا لبضعة أيام فقط، بل لأسابيع أو شهور. وحين درس خياراته، عرف ايزنهاور أن نجاح الغزو ليس مؤكداً على الإطلاق (حالة من الغموض وعدم اليقين). وأشارت تقارير الأرصاد الجوية إلى وجود فرصة يتحسن خلالها الجو العاصف، لكن لم يتأكد أحد من أن المدة ستكون كافية لإرسال وحدات الدعم والمساندة إلى الشاطئ الفرنسي. في نهاية المطاف، وبعد تجميع المدخلات من المعنيين كافة، أصدر قرار الغزو بجملة موجزة: "حسنا، سوف نهجم"[3].

الشكل ٣-٣
الاستراتيجية كعملية تعلم: الفعل في خضم حالة الغموض وعدم اليقين



ما الذي يمنح بعض القادة الثقة الكافية لاتخاذ فعل استراتيجي جريء حين تكون النتيجة غير مضمونة؟ مارلين اوكونيل، نائبة رئيس قسم التسويق (القطاعي) لشركة "فيريزون"، قدمت بعض الرؤى الثاقبة لهذا النوع من الحكم المنطقي من جانب المدراء التنفيذيين. كانت الشركة في مرحلة اتخاذ قرار استراتيجي فيما يتعلق بطرح كابلات الألياف البصرية في السوق. أحد طرفي معادلة القرار كان معلوما: تكاليف طرح المنتج في السوق. لكن المجهول هو القدرات التي سوف تمكنها وتدعمها الألياف خلال السنوات العشر أو العشرين القادمة. لذلك أصبح القرار الاستراتيجي أمراً يتعلق بالاجتهاد والحكم والمحاكمة العقلية: هل ستتمكن الشركة من حل المشكلات في المستقبل وتطوير القدرات التي تحتاجها آنئذ لجعل الاستثمار مجدياً (من الناحية الاقتصادية)؟ قالت اوكونيل إن جوهر المسألة هو: "هل أؤمن بأننا سنحل هذه المشكلة في المستقبل؟". لكنك لن تستطيع الانتظار لاتخاذ القرار. قالت: "إذا نظرت دوما إلى ما تعرف وما فعلته في الماضي، فلن تتمكن من فعل شيء".

كنا نشير حتى الآن إلى حالة الغموض وعدم اليقين بطريقة عمومية. ولربما يكون من المفيد هنا تحديد مدى الغموض وعدم اليقين المقبول عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. في نهاية المطاف بالطبع، يظل هذا السؤال بدون إجابة شافية. فهنالك العديد من المتغيرات التي تجعل من الصعب اقتراح صيغة بسيطة، لكن كولن باول وصف في سيرته الذاتية، "رحلتي الأمريكية"، طريقته لعملية اتخاذ القرار: "العامل الرئيس ليس اتخاذ قرارات سريعة، بل اتخاذها في الوقت المناسب. كانت لدي معادلة توقيت: آ= 40 إلى 70. حيث يشير آ إلى احتمال النجاح، بينما تشير الأعداد إلى نسبة المعلومات المكتسبة. لا ألجأ إلى الفعل الإجرائي إذا توفرت لي معلومات تؤكد أنني على صواب بنسبة تقل عن 40٪. كما لا أنتظر حتى أحصل على ما يكفي من الحقائق لأكون واثقا من صواب رأيي بنسبة 100٪، لأنه بحلول ذلك

الوقت يكون الأوان قد فات. اتبع حدسي الداخلي حين أحصل على نسبة من المعلومات تتراوح بين 40 - 70٪" (1995 ، ص 380 - 381). التمرين المقدم في العرض 3 - 6 سوف يساعدك على توضيح ميولك المتعلقة بعملية اتخاذ القرار.

العرض 3 - 6: تحليل قراراتك الاستراتيجية
راجع القرارات الاستراتيجية المحددة التي اتخذتها في الماضي، مع مراعاة ما يلي لكل منها: • عرّف القرار باختصار. • تذكر بقدر ما تستطيع الأنواع المختلفة من العوامل التي وازنت بينها عند اتخاذ القرار. حاول تقدير الاحتمال الموضوعي الذي رجح اعتقادك بصوابية أفعالك (أي أنها تفرز نتائج ناجحة). • تذكر العملية التي مررت بها (مثلا: جمع البيانات والمعطيات، المناقشات مع الآخرين..الخ)، ووصلت من خلالها في نهاية المطاف إلى حالة الاستعداد للفعل أو القرار. • ما هي الوتيرة التي انحصر فيها فعلك أو قرارك ضمن النسبة التي تتراوح بين 40 - 70٪ (حسبما يوصي كولن باول؟). • الآن، راجع القرارات الاستراتيجية التي يتوجب عليك اتخاذها حاليا، مع الأخذ بالاعتبار ما يلي: • ما هو الاحتمال الموضوعي المرجح الذي يدفعك للاعتقاد بأن فعلك (أو قرارك) في هذه الحالة سيكون صائبا أو ناجحا؟ • إذا كان المعدل يفوق النسبة التي تتراوح بين 40 - 70٪، هل قمت بتأخير القرار دون وجود ضرورة لذلك؟

تقويم مستوى الغموض وعدم اليقين

تتباين الظروف التنافسية التي تواجهها المؤسسات من حيث مستوى الغموض وعدم اليقين. هنالك مقالة نشرت في "مجلة مدرسة هارفارد للأعمال"[4]، تصف أربعة مستويات للغموض وعدم اليقين، مع الاستراتيجية المختلفة التي تناسب كلا منها:

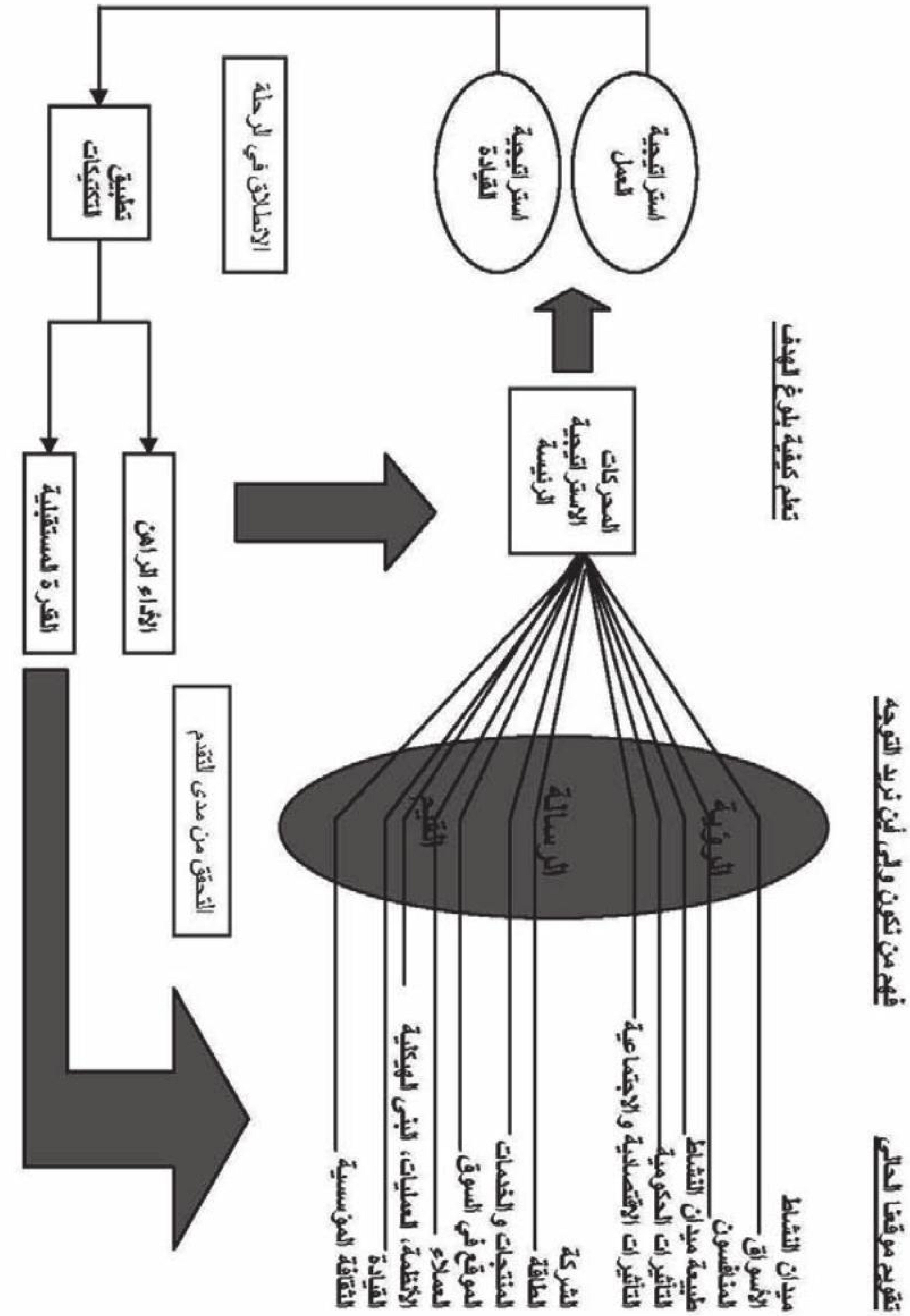
- المستوى الأول يدعى "الوضوح الكافي" بالنسبة للمستقبل، نظراً لوجود يقين استراتيجي كاف لدى المدراء لتطوير توقع دقيق وحيد يسمح بتطوير الاستراتيجية. على سبيل المثال، تطوير الشركة لاستجابة استراتيجية رداً على خطوة اتخذتها شركة منافسة في سوق ناضجة نسبياً.
- المستوى الثاني يدعى "سيناريوهات المستقبل البديلة"، نظرا لإمكانية وصف المستقبل بواسطة عدد صغير من "السيناريوهات" المنفصلة، والمثال على ذلك الشركات التي تواجه احتمال الخضوع للسيطرة القانونية أو التشريعية.
- المستوى الثالث يدعى "سلسلة من الحالات المستقبلية"، نظراً لإمكانية بروز العديد من النتائج المحتملة على طول سلسلة محددة بواسطة متغيرات رئيسة (متميزة عن السيناريوهات المنفصلة القليلة التي نجدها في المستوى الثاني). والمثال على ذلك شركات المجالات التجارية الجديدة.
- المستوى الرابع يمثل الغموض التام، حيث تتفاعل عوامل عديدة لإيجاد حالة من الغموض وعدم اليقين تجعل من المستحيل تقريباً توقع اتجاهات المستقبل. لحسن الحظ، تعتبر هذه الحالة نادرة ومؤقتة، نظراً لميل الظروف السائدة إلى الانتقال إلى واحد من المستويات الثلاثة الأولى بمرور الوقت.

يمكنك أن تحاول تحديد مستوى الغموض وعدم اليقين الذي تواجهه مؤسستك (تبعا للمستويات الأربعة الآنفة).

تصرف مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف القريبة والبعيدة الأمد

يتطلب الفعل الاستراتيجي الاهتمام بالأهداف القريبة والبعيدة المدى على حد سواء. في الفصل الأول أشرنا إلى ذلك باعتباره فارقاً مميزاً بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التشغيلية (الشكل 3 – 4 يركز على هذا الموضوع). إن التصرف والفعل، مع أخذ المدى القريب والبعيد بعين الاعتبار، يمثلان جزءاً مهماً من مراحل "تعلم كيفية بلوغ الهدف"، و"الانطلاق في الرحلة"، و"التحقق من مدى التقدم".

تشير المعطيات والبيانات التي جمعناها من أكثر من خمسة آلاف عضو في فرق المؤسسات والشركات، إلى أن المسألة يمكن أن تحدث توتراً يتحدى قدرات من يحاول التعامل معها بشكل فاعل. عشرون بالمائة ممن شملتهم عملية مسح أجراها "مركز القيادة الإبداعية" لتقويم فاعلية الفرق المؤسسية، لم يتفقوا على وجود توازن مناسب في التعامل مع الأهداف القريبة والبعيدة المدى (انظر الفصل الخامس لمعرفة المزيد عن فرق القيادة الاستراتيجية). وفي حين أن هذه البيانات والمعطيات تتعلق بالمدركات حول فاعلية الفرق في إقامة التوازن بين الحاجات والأهداف القريبة والبعيدة، إلا أنها متوافقة مع ما سمعناه من المدراء عموما فيما يخص صعوبة إقامة مثل هذا التوازن. جاك ويلش عبر عن الأمر كما يلي: "حسبت دوماً أن بمقدور أي أحمق فعل ذلك. إذ إن تقليص النفقات الآنية على حساب المستقبل يمكن أن يفيد لمدة ثلاثة أشهر، أو سنة، أو حتى سنتين، وهذا ليس بالأمر العسير. في حين أن أسهل الخيارات هو الحلم بالمستقبل وعدم الاهتمام بالمدى القريب. أما اختبار قدرة القائد فهو إقامة التوازن بين أهداف الحاضر والمستقبل" (2003، ص 124).



الشكل ٣-٤
الاستراتيجية كعملية تعلم: الفعل مع أخذ الزمن بعين الاعتبار

لكن التحدي لا يتمثل في مجرد الالتزام بالاستثمار في المستقبل والحاضر. بل في تبني استراتيجية واضحة يفهمها الموظفون أيضا. وخلال عملية المسح التي قمنا بها سألنا شريحة البحث عن مدى وضوح استراتيجياتهم المؤسسية بحيث يفهم العاملون والموظفون دون لبس ما سيفعلونه وما يتجنبون فعله. وأكد ربعهم أن استراتيجياتهم غير واضحة المعالم.

في غياب الوضوح الاستراتيجي يستحيل تقريباً اتخاذ قرارات حكيمة وصائبة فيما يتعلق بالتكتيكات. التمرين المقدم في العرض 3 - 7 يدعوك للتفكير بالعوامل المطلوبة لنجاح مؤسستك على المدى البعيد.

الاستثمار في القدرة المستقبلية يعني غالبا - بحكم طبيعته - عدم ظهور النتائج بشكل فوري. والعديد من المؤسسات تطلق مبادرات أساسية لا تبدو أبدا أنها ستترسخ أو تؤدي إلى تغيير دائم أو هادف - ويعود جزء من السبب إلى أن قادتها لا يتمسكون بالتزامهم بالأهداف والغايات الاستراتيجية. فيما يتعلق بالجودة مثلاً، تشير الأبحاث إلى أن الاستثمار في "إدارة الجودة الكلية" (TQM) لا يمكن أن يظهره عائده إلا إذا كان كبيراً ومستداماً (وتحسب المدة هنا بالسنين لا بالشهور).

في حين أن أوضح مثال على الفعل الحاسم هو اتخاذ قرار ما، إلا أن من الممكن أن ينعكس أيضاً في الدعم المطرد والمصمم للأولويات الاستراتيجية الأساسية. وأفعال وتصرفات ويلش نفسه توجز ذلك. فقد تحدث عن الحاجة إلى التركيز على/ والالتزام الحماسي بتلك المبادرات الدائمة التي تحاول القيادة من خلالها تغيير الطبيعة الجوهرية في المؤسسة. قال: "تابعت تلك المبادرات بحماس ولهف إلى حد الاقتراب من حافة الهوس الجنوني" (2003، ص298). وكان ويلش واضحا حول أهم الأولويات الضرورية (والقليلة العدد) لنجاح شركة "جنرال الكتريك"، وبقي متمسكا بالمسار - وتأكد بأن كل فرد يحذو حذوه أيضا.

الاستراتيجية مسألة تتعلق بوضوح الهدف وجلاء نقطة التركيز؛ وتتمحور حول معرفة ما يجب وما لا يجب فعله، إضافة إلى فهم حقيقة أن ما ينبغي تجنبه يعادل في الأهمية ما يجب فعله. وهي تسهل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأوضاع والحالات الإشكالية التي يجب عدم التورط فيها أولا، والقرارات التي تحدد متى يجب الخروج منها أو تفاديها. وعلى المستوى التكتيكي، تسهل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع أو البرامج التي ينبغي إطلاقها وتلك التي يتوجب إيقافها.

العرض 3 – 7: تخيل القدرة المستقبلية
تخيل حال مؤسستك (أو قسمك، أو إدارتك..) بعد سنة أو اثنتين من الآن. ما هي القدرات الجديدة أو الأقوى التي تعزز إلى حد كبير فاعلية مؤسستك؟ ما هي الاستثمارات (المالية، التقنية، البشرية) التي يجب أن تقوم بها الآن لتعزيز وتحسين قدراتك المستقبلية؟

خلال السنوات المبكرة التي شغل فيها ويلش منصب كبير المدراء التنفيذيين في شركة "جنرال الكتريك"، أطلق عليه لقب "جاك النيوتروني" بسبب تمسكه الصارم بمبدأ تخفيض حجم العمالة في الشركة، حيث ترك ربع العاملين وظائفهم في السنوات الخمس الأولى من استلامه المنصب (معروف أن القنبلة النيوترونية تبيد البشر وتبقي على الحجر!). قال ويلش إن في اللقب انتقاداً له، لكنه كره البيروقراطية والهدر في الشركة آنذاك. وبالرغم من هذا اللقب (إضافة إلى اعتباره أقسى مدير في أمريكا)، يشعر ويلش الآن بأن الإجراءات التي اتخذها لم تكن كافية وجاءت متأخرة. يقول: "من السخرية أنني لم أبلغ مدى كافياً أو أتحرك بسرعة كافية. وحين سألني طلبة الماجستير في مدرسة هارفارد للأعمال في منتصف الثمانينيات عن أشد ما ندمت عليه خلال سنواتي الأولى في منصب كبير المدراء التنفيذيين قلت 'تأخرت كثيراً في التصرف'" (2003، ص 132).

أخيراً، من المهم تذكر أن اتخاذ الفعل مع الأخذ بالاعتبار الأهداف القريبة والبعيدة لا يشمل مجرد تقرير الاستثمارات المستقبلية فقط، بل مصادر القوة التي يجب المحافظة عليها. ايزابيل سويفت، نائبة رئيس شركة "هارليكوين"، علقت على مفارقة الصعوبة الناتجة عن قوة ونجاح كل الأنشطة التجارية التي تمارسها شركتها: "من التحديات التي تواجهنا إعادة توجيه وتنمية مؤسسة ناجحة فعلاً". ويعود جزء من هذا النجاح إلى ألفة القراء مع العلامة التجارية، ولذلك فإن من التحديات الاستراتيجية التي تواجه القائمين على "هارليكوين" الوفاء بالوعد الذي تقدمه العلامة التجارية، بينما يواصلون تنميتها وتغييرها: "قوة تلك العلامة التجارية قيمة ثمينة، ولا نريد أن نتخلى عنها".

هنالك العديد من الطرق لضمان المعايرة الاستراتيجية داخل المؤسسة، يشمل معظمها مقاييس يمكن للمؤسسة بواسطتها تقويم أدائها. في الشكل 3 - 1، يشير كل ذلك إلى مرحلة الاستراتيجية (باعتبارها عملية تعلم) التي نسميها "التحقق من مدى التقدم". هذا التحقق مهم، لكن مثل تلك المقاييس الرئيسية تمثل أيضاً أكثر من مجرد وضع الدرجات للأداء. إذ إن المقاييس الرئيسية - بطبيعتها - توجه أيضاً الجهود المؤسسية نحو بعض الأهداف والغايات دون سواها.

لذلك فإن من المهم تقويم الأداء الحالي والقدرة المستقبلية، أو ما دعوناه سابقا النتائج التشغيلية والنتائج الاستراتيجية. الأمر الذي يساعد على ضمان توجه جميع الوحدات نحو الغايات ذاتها - وأن تكون الوجهة صحيحة بالنسبة لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد.

إن اختيار المقاييس الصحيحة لتقويم الأداء الراهن والقدرة المستقبلية واحد من أهم الإجراءات التي يمكنك القيام بها بوصفك قائداً استراتيجياً. ولسوف نعرض بعض الملاحظات التي ينبغي تذكرها: أولاً، بالتوافق مع فكرة أن الاستراتيجية تتعلق باختيار البدائل، من المهم تبني عدد قليل - نسبياً - من المقاييس الأساسية،

نظراً لوجوب اعتمادها على المحركات الاستراتيجية التي ينبغي أن تكون قليلة العدد؛ بحيث لا يزيد عدد المقاييس عن واحد أو اثنين لكل محرك استراتيجي. ثانيا، يجب أن تتجمع المقاييس معاً لتصبح بمثابة تعبير متكامل منطقيا عن الاستراتيجية المؤسسية. في كثير من الأحيان تطور المؤسسات مقاييس تمثل مجموعة متنوعة من المعايير، لتعتقد - خطأ - أنها تشكل سجلاً متوازناً للدرجات[5]. وهذا يؤدي غالباً إلى استخدام العديد من المقاييس الاستراتيجية. هنا، تكمن المشكلة في أن تحديد العديد من المقاييس الاستراتيجية يعكس عادة نوعاً من الغموض الذي يبهم هذه المحركات الاستراتيجية (القليلة العدد) الحاسمة في أهميتها بالنسبة للنجاح المؤسسي المستدام.

المشكلة الأخرى تحدث حين يتم اختيار مجموعة متنوعة من المقاييس بدون اعتبار كاف لعلاقتها المنطقية التكاملية بالاستراتيجية العامة. فإذا تبنت المؤسسة تشكيلة متنوعة من المقاييس المستقلة عن العلاقة المنطقية ببعضها بعضا وبالاستراتيجية الكلية (قياس الخطوات الجيدة دون سواها)، يمكن أن يؤدي تأثيرها (الصافي) إلى دفع المؤسسة نحو اتجاهات مختلفة ومتباينة. ولربما تضعف الجهود الهادفة لتحقيق النجاح بدلاً من تقويتها.

من المفيد مقاربة عملية تحديد المقاييس الرئيسية بهدف وضع سلسلة الاستنتاجات المنطقية المؤسسة لاستراتيجيات العمل والقيادة على محك الاختبار التجريبي. ونظرا لأن هذه الاستراتيجيات تستهدف في نهاية المطاف المساعدة على ضمان الميزة التنافسية المستدامة، فإن من المهم تفحص واستقصاء الخطوات الحالية (مثلا: المبيعات ربع السنوية)، إضافة إلى مدى فاعلية وحكمة الاستثمار في القدرات المستقبلية الحاسمة في أهميتها بالنسبة للنجاح الدائم (مثلا: الاستثمار في البحث والتطوير، أو البيئة التي تثبت اجتذاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها). العرض 3 - 8 (عند نهاية هذا الفصل)، يقدم وصفا لإحدى طرق تحديد هذه القدرات المستقبلية البالغة الأهمية.

كن شجاعاً وتشبث بقناعاتك

تطرقنا في موضع سابق في هذا الفصل إلى قرار ايزنهاور ببدء غزو فرنسا (المحتلة) في خضم حالة من الغموض وعدم اليقين التي غلفت نجاح العملية. من مقاييس درجة الغموض وعدم اليقين هذه - وشخصية ايزنهاور القيادية - رسالة الاعتذار التي كتبها لشعوب دول الحلفاء (حتى حين كانت السفن والطائرات تتجه نحو ساحل النورماندي) ويتحمل فيها المسؤولية كاملة إذا ما فشل الغزو. لحسن الحظ، لم يكن ثمة حاجة لنشر الرسالة.

لكن في الحالة النمطية، تمثل المعلومات والتغذية الإرجاعية الفورية حول حكمة ونتيجة القرارات الاستراتيجية الاستثناء وليس القاعدة. فالاستثمار في القدرات المستقبلية يشمل لزوماً الاستثمار وسط حالة من الغموض وعدم اليقين، كما أن مدى صوابية وعقلانية هذه الاستثمارات قد لا يتضح إلا بعد مرور أشهر أو سنين، أو حتى عقود. ولذلك يتطلب التشبث بمسار الاستثمار في القدرات المستقبلية شجاعة وقوة، خصوصاً حين تبدو الاستثمارات الأخرى جذابة ومهمة أيضاً - بل قد تكون في بعض الحالات أشد إغراء وجاذبية.

حين أصبح داروين سميث كبير المدراء التنفيذيين في شركة "كيمبرلي - كلارك" (Kimberly - Clark)، كان مجال نشاطها الرئيس ينحصر في إنتاج الورق المصقول. أما أعظم أصولها ومصادر قوتها فهي مصانع الورق التي تملكها. لكن سميث اقتنع بأن مستقبل الشركة يكمن في التركيز على المنتجات الورقية التي تستهدف المستهلك، لا في مجرد إنتاج الورق. واعتماداً على هذه القناعة، باع مصانع الورق. آنذاك، اعتبرت الخطوة حمقاء وطائشة من قبل كل المعنيين باستثناء أفراد الفريق العاملين معه. لكن مع مرور السنين، ثبتت صحة رؤية وقناعة سميث(6)، وأصبحت الشركة الآن رائدة في ميدان نشاطها التجاري.

قد يتطلب الأمر منك إصدار قرارات تتعلق بأهم القدرات المستقبلية التي ينبغي الاستثمار فيها - القدرات التي ترغب بالالتزام بها، وتظل متمسكا بهذا الالتزام، مع أن النتيجة النهائية لهذا الاستثمار غير واضحة ولا مؤكدة. القيادة الاستراتيجية تتطلب قرارات استثمارية جريئة في خضم حالة من الغموض وعدم اليقين، والتزاما مستمرا بالتشبث بهذه الاستثمارات، وإيماناً راسخاً بأنها تبني قدرة مستقبلية أعظم لمؤسستك.

كيف يتصل الفعل الاستراتيجي بالتفكير والتأثير

القدرات والكفاءات التي تناولها هذا الفصل تسلط الضوء على الصلة الوثيقة بين التفكير الاستراتيجي والفعل الاستراتيجي. على سبيل المثال، تصل قيمة الأولويات الواضحة إلى أعلى درجاتها حين تُستمد (الأولويات) من التفكير الاستراتيجي الصائب والحصيف. في الفصلين الأول والثاني ركزنا على أهمية تحديد المحركات الاستراتيجية الأساسية، أي تلك القوى الدافعة (القليلة العدد نسبيا) التي تحظى بأهمية حاسمة بالنسبة لنجاح المؤسسة الدائم. في الحقيقة، يعتمد تحديد هذه المحركات على التفكير المنهجي المنظومي (إضافة إلى أسس أخرى). لكن مجرد تحديدها ليس كافياً. فما يعادل ذلك في الأهمية استخدام معرفة هذه المحركات الاستراتيجية لوضع الأولويات المتعلقة بتخصيص الموارد. ومن المؤكد أن هنالك تلازما في المسار بين التفكير الاستراتيجي والفعل الاستراتيجي.

على نحو مشابه، يعتمد الفعل الحاسم في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين على نوعية التفكير الاستراتيجي للتأثير بالوضع المستهدف. وهذا يتطلب سبر ومسح البيئة لفهم الوضع الاستراتيجي الراهن للمؤسسة بشكل دقيق، بما في ذلك الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية. كما يتطلب ذلك - في الوضع

الطبيعي - إشراك الآخرين في العملية لاستخلاص المعنى المشترك من الوضع. والجدير بالذكر أن الفعل الحاسم في خضم حالة الغموض وعدم اليقين لا يرجح أن يفرز نتائج إيجابية وبناءة إلا إذا تأسس على فهم عميق للمتغيرات المعقدة المعنية (التفكير المنهجي / المنظومي).

تنطبق قيمة التفكير المنظومي أيضاً على الفعل الإجرائي مع أخذ الأهداف البعيدة والقريبة بعين الاعتبار. فهو يفترض فهماً متعمقاً لتلك العوامل (القليلة العدد نسبياً) الحاسمة في أهميتها بالنسبة لنجاح المؤسسة الدائم، لا لمجرد أدائها الحالي. مرة أخرى نؤكد على تلازم مساري التفكير الاستراتيجي والفعل الاستراتيجي.

ينبغي توضيح حقيقة الاتصال الوثيق أيضاً بين الفعل الاستراتيجي والتأثير الاستراتيجي. على سبيل المثال، يعتبر إيجاد الظروف المناسبة لفاعلية الآخرين من الأمور التي تتعلق حصرا بالتأثير فيهم. كذلك الفعل الهادف لجعل الاستراتيجية عملية تعلم. النقطة المهمة بالنسبة لهاتين القدرتين هي التأثير في العاملين في المؤسسة برمتها ودفعهم للفعل والتصرف - فرادى وجماعات - بطرائق ترجح بناء الميزة التنافسية المستدامة.

لذلك، من المناسب أن نركز انتباهنا الآن بشكل مفصل على العنصر الرئيس الثالث للقيادة الاستراتيجية، ألا وهو التأثير الاستراتيجي.

العرض 3 - 8: قياس القدرة المستقبلية
كيف تقيس القدرات الضرورية للنجاح المستقبلي؟ من المؤكد أن الخطوة الأولى والأهم هي تحديد ماهية هذه القدرات. لكن ذلك ليس بالأمر البسيط. نقدم فيما يلي إحدى المقاربات التي تشمل حوارا نمطيا بين المعنيين الرئيسيين لتحديد المحركات الاستراتيجية الرئيسة للمؤسسة.

التمرين يعمل على أفضل وجه حين يضم عددا يتراوح بين 6 - 12 مشاركاً، يتبنى كل منهم منظوراً عميقاً ومتميزاً وواضحاً لعمليات التشغيل والوضع التنافسي للمؤسسة. في العادة، يتطلب الأمر عدة ساعات (نصف نهار مثلا) لإنجاز هذه العملية المؤلفة من خمس خطوات.

1. في البدء، ينبغي قضاء عدة دقائق للحصول (من المشاركين) على الأفكار المبتكرة فيما يتعلق بالأمور الحاسمة في أهميتها بالنسبة لدفع القدرة التنافسية للمؤسسة ونجاحها على المدى الطويل. وهذه يمكن أن تشمل القدرات الراهنة، المؤثرة (التي يجب الحفاظ عليها) وغير المؤثرة (التي ينبغي تحسينها)، أو القدرات غير الموجودة حالياً (والتي يجب إيجادها وتطويرها في سبيل تحقيق النجاح في المستقبل). يمكن للمحركات الاستراتيجية أن تكون عبارة عن مهارة أو موهبة، أو قدرة تنافسية، أو مجموعة من الشروط والظروف التي ينبغي على المؤسسة إيجادها. ويمكن أن تتصل بالتقانة، أو التسويق، أو التصنيع، أو التوزيع، أو الموارد المؤسسية.
2. حدد أربعة أو خمسة من هذه المحركات التي تعتقد أنها تحظى بأهمية حاسمة للنجاح المستقبلي بغض النظر عن فاعليتها الراهنة. دوّن اسم كل منها على ورقة منفصلة.
3. على كل مشارك أن يحذو حذوك ويدون أهم أربعة أو خمسة محركات مهمة - برأيه - لنجاح المؤسسة. ثم حاول تجميع الأوراق ضمن فئات (مثلا: ضع أوراق موظفي قسم تطوير المنتج في مجموعة واحدة). في الحالة النموذجية، تؤدي هذه العلمية إلى تشكل مجموعات يتراوح عددها بين 8 - 12 مجموعة.

أ- فرز الأوراق تبعا للمجموعات المتشابهة عمل يتصل بالفن أكثر من اتصاله

بالعلم. فمن المهم لأعضاء فريقك الفهم المشترك لما تعنيه كل مجموعة، ومن المهم لكل مجموعة أن تمثل "محركاً" محددا إن أمكن. على سبيل المثال، مجموعة الأوراق في فئة "القيادة في تطوير المنتج" أكثر فائدة وعونا من الفئة الأعرض والأكثر تنافرا التي تمثل المجال العام لـ"الابتكار"؛ كما أن مجموعة الأوراق التي تحمل اسم "اجتذاب المواهب والاحتفاظ بها" ستكون أكثر فائدة وعونا من مجموعة "برامج الأشخاص الأكفاء".

ب- من المهم إشراك كل الحاضرين في عملية الفرز هذه. فتحديد الفئات يعتبر مثالا على مهارة التفكير الاستراتيجي في استخلاص المعنى الدلالي المشترك. كما يشمل إيجاد فهم مشترك لما تعنيه كل واحدة من المجموعات المختلفة (وما لا تعنيه)، وليس مجرد إطلاق اسم مختزل (وسطحي) على كل مجموعة بحيث يفسر بشكل مختلف من قبل كل واحد من المشاركين.

ت- من الطبيعي نقل بعض الأوراق من فئة إلى أخرى، أو إيجاد مجموعات جديدة، أو إعادة تسمية أخرى، وذلك مع تقدم النقاش والحوار وتنامي وزيادة فهم المشاركين.

ث- غالباً ما يصعب وضع بعض الأوراق ضمن أية فئة. لكن يجب عدم تجاهلها أو الافتراض بأنها تفتقد الأهمية. ففي بعض الأحيان، يمكن لشخص واحد أن يحدد ما يثبت في نهاية المطاف أنه أحد أهم المحركات الاستراتيجية.

ج- من أكثر الأخطاء شيوعاً خلال هذه العملية الخلط بين المحركات الاستراتيجية والنتائج المرغوبة. المحرك الاستراتيجي هو مجال يمكنك الاستثمار فيه؛ أما النتيجة فليست كذلك. على سبيل المثال، زيادة حصة

السوق قد تكون نتيجة مرغوبة، لكن ما الذي ستستثمر فيه إن أردت تحقيقها؟

4. بعد الاتفاق على المجموعة النهائية من المحركات المحتملة، تتمثل الخطوة التالية في مناقشة وتقويم الأهمية النسبية لكل واحد منها مع الآخرين.

أ- من المفيد تأطير المناقشة بطريقة دقيقة. اطرح السؤال التالي كلما واجهت خيارين: إذا كان المطلوب الاستثمار في واحد منهما فقط، فأيهما أكثر أهمية لضمان الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة؟ (مع تجاهل التكاليف النسبية لكل منهما).

ب- يجب على كل مشارك التصويت (بصورة إجبارية) لصالح أحد الخيارات كلما تعددت البدائل. في كل زوج من البدائل تقريباً، يختلف المشاركون في تحديد الأهم بينهما.

ت- حين يستعد الجميع للتصويت، حاول تسجيل عدد الأصوات التي ينالها كل بديل. الأمر الذي يجعل من الأسهل عليك إعداد جدول تظهر فيها المحركات البديلة في الصفوف والأعمدة. ضع في كل خانة عدد الأصوات التي نالها كل بند في الصف حين يتصل مع كل بند في العمود (انظر على سبيل المثال الملحق آ).

5. سوف تشكل هذه الأصوات في نهاية المطاف لائحة مرتبة حسب أهمية المحركات الاستراتيجية الأساسية. لكن ذلك لا يعتبر - حتى هذه اللحظة - أساساً لقياس القدرات المطلوبة للنجاح المستقبلي. في نهاية المطاف، سوف تركز على اثنين أو ثلاثة من المحركات التي تمثل أنماطاً تجمع أعلى درجات الأهمية وأدنى درجات الكفاءة والفاعلية في الوقت الراهن. وستكون هذه

بمثابة المحركات التي ستطور من أجلها المقاييس المناسبة لتقويم القدرة المستقبلية. نقدم فيما يلي واحدة من طرائق تحديد هذه المحركات:

أ- راجع مع فريق المشاركين لائحة المحركات الاستراتيجية الأساسية. حاول تقويم كل منها على مقياس مكون من خمس درجات، مشيراً إلى رأيك المتعلق بفاعلية المؤسسة الحالية في استخدامه في دفع وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة (1= غير موجود أو غير مؤثر على الإطلاق؛ 5= فاعل ومؤثر إلى أقصى حد).

ب- حين تكمل هذا الترتيب القائم على أساس الفاعلية والتأثير، حدد أهم محركين أو ثلاثة بالنسبة لنجاحك الاستراتيجي المستقبلي، التي تطبقها المؤسسة حالياً بدرجة متدنية من الفاعلية (أو لا تطبقها على الإطلاق).

ت- هذه هي المحركات التي تحتاج إلى استثمار كبير قبل إدراك أو تحقق مساهمتها المحتملة في نجاح المؤسسة على المدى البعيد. وهي - بالتعريف - لن تظهر على الأرجح عوائد ونتائج مغرية على المدى القريب. لذلك، استخدم خلال فترة الاستثمار في المحركات هذه المقاييس التي تعكس بناء تلك القدرة.

هوامش

1 - انظر:

Lynn, Morone, & Paulson, 1996.

2 -

Baird, Holland, & Deacon, 1999.

– 3

Ambrose, 1983.

– 4

Courtney, Kirkland, & Viguerie, 1997.

– 5

Kaplan & Norton, 1996.

– 6

Collins, 2001.

- 4 -

التأثير الاستراتيجي

يتمثل التأثير الاستراتيجي في كيفية قيام القادة بتوليد الالتزام بالوجهة الاستراتيجية للمؤسسة والتعريف بها. وهو يحظى بأهمية جوهرية ومطلقة بالنسبة لاستدامة الميزة التنافسية في المؤسسات المعاصرة. لكن البيئة المعقدة والمربكة والمضطربة التي تعمل فيها المؤسسات تجعل من الصعب على قادتها وضع خطة مناسبة، ودفع الآخرين للالتزام بها، وتطبيق استراتيجية ناجحة بطريقة تحشد كل العاملين خلفهم. ولا بد للمؤسسات والموظفين فيها من التكيف والتعلم في خضم حالة من النشاط والتقدم المستمر. فقيادة هؤلاء من خلال التأثير الاستراتيجية مسعى لا ينتهي أبداً.

وعلى شاكلة كل المساعي والمطالب المنشودة التي تستحق الكفاح من أجلها، فهو متخم بالتحديات. فغالباً ما يعرف القادة الاستراتيجيون السبيل الذي ينبغي اتباعه (من خلال التفكير الاستراتيجي). ولربما يملكون ما يكفي من الحزم والعزم والثقة للمسير على ذاك السبيل بالرغم من الغموض وعدم اليقين (عبر شجاعة الفعل الاستراتيجي)، لكن ضم الآخرين إلى المسعى يمكن أن يكون أشد صعوبة. وكثيرا ما يمثل ذلك أهم عامل في بناء وتحقيق الاستدامة.

حين طرح على المدراء المشاركين في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" (في "مركز القيادة الإبداعية") السؤال التالي: "ما هو التحدي الذي تواجهه عند التحول

إلى قائد استراتيجي أكثر كفاءة؟"، تطرق حوالي 17٪ منهم إلى تحدي الحصول على موافقة الآخرين والتزامهم بأفكارهم. ووصف بعضهم مدى صعوبة التأثير في الآخرين الذين ليس لديهم سلطة عليهم. ومع ذلك، تحدث غيرهم عن صعوبات التأثير في مجموعات كبيرة من الأشخاص - والعديد منهم لا يتصلون بهم بشكل مباشر. هنالك تحد آخر مشترك يتمثل في التأثير في كل الاتجاهات: نحو المرؤوسين، والزملاء، والرؤساء، إضافة إلى المتواجدين خارج المؤسسة. لكن القادة الذين عملنا معهم تشاركوا في إدراك واحد حين واجهوا هذه التحديات المتباينة: لا يمكن للقادة الاستراتيجيين تحقيق النجاح بأنفسهم؛ فهو يتطلب جهود العديد من العاملين والموظفين في المؤسسة.

بالنسبة لكل من يسعى لكي يصبح قائداً استراتيجياً، يشمل تطوير واستخدام التأثير الاستراتيجي تشكيل وتوطيد علاقات داخل وخارج المؤسسة، ودعوة الآخرين إلى المشاركة في العملية، وبناء قوة الزخم الدافعة والحفاظ عليها، والاستفادة من الأنظمة والثقافة المؤسسية بصورة هادفة. كما يتطلب أن يوضح القادة البواعث ("المحركات") التي تدفعهم، وأن يتمتعوا بالقدرة على رؤية وفهم وجهات نظر الآخرين، والانفتاح عليهم والتأثر بهم (وفي هذا مفارقة لا ريب فيها).

نظراً لأن العمل الاستراتيجي يشتغل بين الأفراد والجماعات، وعبر الخطوط الوظيفية، تحظى مهارات التأثير (في الآخرين) بأهمية أكبر. ففي المجموعات التي تتداخل في وظائفها، قد تختلف وجهات النظر وتتباين، خصوصاً حين تتضارب الأهداف وتتناقض. إن التحول إلى قائد استراتيجي يتطلب تركيز الانتباه على "المشهد السياسي" الذي تحدده الوظيفة والسلطة، ويستدعي إيجاد فهم مشترك - بين القائد والموظفين، وبين بعضهم بعضا. ومن أجل مواجهة هذا التحدي، يتوجب استخدام قوة وسطوة اللغة لمساعدة الآخرين على تفسير المعلومات بطرائق مفيدة وداعمة لنجاح المؤسسة على المدى الطويل. يتوجب عليك - بمشاركة الآخرين -

تطوير رسالة ثابتة ومستمرة وإرسالها بأساليب تقر بقيمتهم. عليك الاحتفاء بالنجاح المتحقق - مهما كان حجمه - والحفاظ على زخمه. أنت بحاجة لتلك الحركة التقدمية لدفع المؤسسة عبر دورة التعلم.

التأثير الاستراتيجي

مثلما لا تمتلك كل أنواع القيادة مضامين استراتيجية، كذلك لا تعتبر جميع أنماط التأثير استراتيجية بطبيعتها. لنفكر مثلا بفريق في شركة تصميمات هندسية يجتمع أعضاؤه معا مع أحد العملاء، لتقويم احتياجاته، وابتكار تصميم معين له. هدف الفريق هو تقديم خدماته بأسلوب رفيع المستوى جيد النوعية. التأثير المتبادل بين أعضاء الفريق أمر دائم الحدوث؛ على سبيل المثال، قد يحاول أحدهم حث وإقناع الآخر بأن إجراء بعض التعديلات على جدول المواعيد قد يكون مناسبا على ضوء تغير طلب العميل. لربما يحظى ذلك بالأهمية بالنسبة لنجاح العمل، ولشركة التصميمات، إلا أننا لا نعتبره مهما على الصعيد الاستراتيجي. لكن لنفترض أن هؤلاء الأشخاص أنفسهم أعضاء في فريق يفكر بإحداث تغيير في نموذج النشاط التجاري. ولنفترض، مثلا، أن هذه المؤسسة تركز نشاطها - حسب رأي القائمين عليها - على بيع منتج من المنتجات ("التصميم" مثلا)، وهي تفكر الآن بالقيمة التي توفرها للزبائن باعتبارها خدمة ("عملية التصميم"). من الواضح أن لطبيعة ونوعية التأثير المتبادل بين أعضاء الفريق في حالة كهذه مضامين استراتيجية بالنسبة لهم، ولذلك نعتبره استراتيجيا. على وجه العموم، يكون التأثير استراتيجيا حين يُمارس في خدمة نجاح المؤسسة على المدى البعيد. أي عندما يمارس في خدمة صنع الاستراتيجية وجهود تطبيقها ضمن إطار الاستراتيجية كعملية تعلم (انظر الشكل 4 - 1).

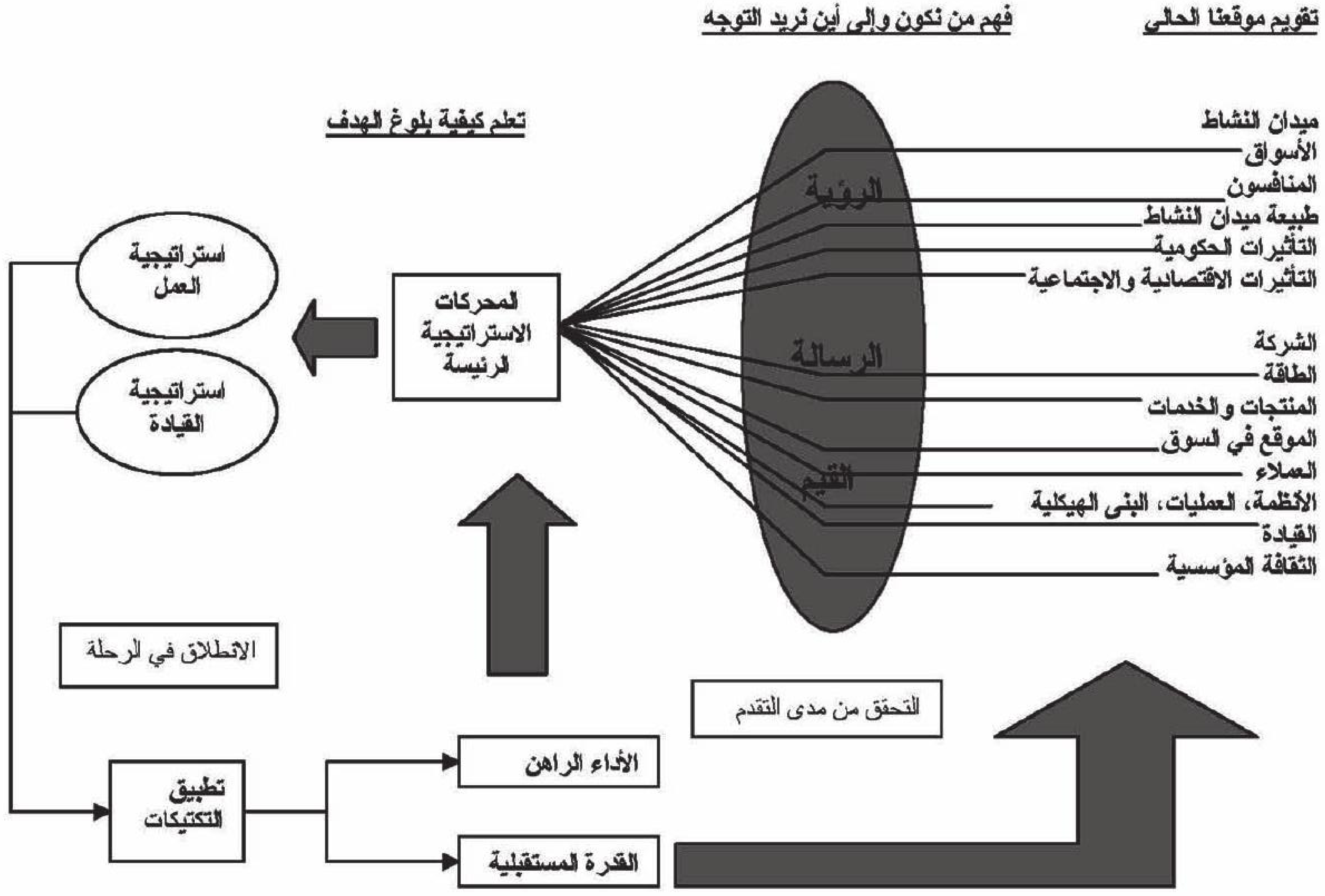
التأثير الاستراتيجي يشمل غالبا التأثير في الأقسام الأخرى من المؤسسة، بل يصل مداه إلى الأشخاص المتواجدين خارجها. على سبيل المثال، قد يمارس القائد الاستراتيجي تأثيره من أجل تحقيق النتائج التالية:

- إقناع الموظفين والعاملين بالوجهة الاستراتيجية بعيدة المدى.
- حث الموظفين والعاملين على الاقتناع الكامل بالمشروع الاستراتيجي بحيث يتولد لديهم التزام حقيقي به، لا مجرد رضوخ أو إذعان له (أو معارضة فاعلة أو سلبية، وهي أسوأ الحالات).
- تغيير الطريقة التي يتم عبرها استخدام أو استثمار الموارد بحيث تنسجم مع المقصد الاستراتيجي.
- التشارك في الرؤى والملاحظات والمشاهدات مع كبار المدراء التنفيذيين فيما يتصل بقابلية الاستراتيجية للتطبيق، أو تنفيذها بصورة فعالة ومؤثرة، أو بالقدرة على مجاراة خطوات المنافسين.

التأثير والعملية الاستراتيجية

من طرائق التفكير بالتأثير الاستراتيجي دراسة كيفية اتصال التأثير بعملية التعلم (انظر الشكل 4 - 1). وحين يعمل المدراء التنفيذيون معا لتقويم موقعهم، يلعب التأثير دورا حاسما. ومثلما لاحظ فلويد وولدريدج (1996 - ص69)، "يتأثر فهم الاستراتيجية الذي يتطور داخل المؤسسات إلى حد كبير بالكيفية التي يؤثر فيها المدراء بمدركات بعضهم بعضا للوضع الاستراتيجي"، بحيث يكون له مضامين مهمة بالنسبة للمؤسسة. لنفكر على سبيل المثال بمهمة إجراء تحليل "نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص والتهديدات". إذ إن النتائج المثمرة التي يفرزها التحليل تعتمد على مدى انفتاح المجموعة التي تجريه والحرية التي يتمتع بها أفرادها في

الشكل ٤ ـ ١
الاستراتيجية كعملية تعلم: التأثير في كل مرحلة



معاينة نقاط القوة ومواطن الضعف بشكل صادق وأمين. وكم تكون المؤسسة سيئة الحظ إذا تبنى أحد القادة في المجموعة وجهة نظر استراتيجية مهمة لكن تفتقد التأثير في باقي أفرادها وتعجز عن إقناعهم بها.

يحظى التأثير بأهمية جوهرية أيضاً بالنسبة لـ"فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه"، لأن غرض هذا العامل هو تحديد هدف المؤسسة والتوافق معه. إن إحداث تغيير في رسالة، أو رؤية، أو قيم المؤسسة أمر بالغ الصعوبة، لأن هذه العوامل تحدد هوية، أو جوهر، المؤسسة. في الفصل الثالث ناقشنا قرار داروين سميث، كبير المدراء التنفيذيين في شركة "كيمبرلي - كلارك" بتغيير هدفها من صناعة الورق إلى تجارة المنتجات الورقية المعتمدة على المستهلك[1]. لقد استلزم هذا القرار بيع بعض مصانع الورق التي كانت جزءا لا يتجزأ من تاريخ وهوية الشركة. كان سميث، بمعنى من المعاني، يغير جوهر الشركة - ما ظنه الجميع صحيحا على الدوام. ومن الواضح أن مهمة التأثير الاستراتيجي كانت ضخمة في هذه الحالة.

في العملية الاستراتيجية، يتوجب على المؤسسات أيضاً الانخراط في "تعلم كيفية بلوغ الهدف" من خلال استكشاف "محركاتها" الاستراتيجية، وعبر صياغة استراتيجيات العمل والقيادة بحيث تفي بمطالب هذه المحركات. ناقشنا في الفصول السابقة أهمية بؤرة التركيز والتعليم التعاوني في هذه الجهود (بؤرة التركيز تتضمن أن بعض الجهود والمساعي في النشاط التجاري قد تبدو أكثر أهمية من سواها بالنسبة لنجاح المؤسسة).

في الحالة النمطية، يتبنى المدراء التنفيذيون - ضمنيا - نماذج للنشاط التجاري تتعلق بالعوامل المؤدية للنجاح، وهي نماذج تتباين بتباين واختلاف هؤلاء المدراء، ولسوء الحظ لا يمكن أن تكون صحيحة كلها. لربما نستطيع مقاربة التأثير هنا من منظور الربح والخسارة: "إن كان تأثيري أفضل من تأثيرك، فإن دوري في

المؤسسة أقوى من دورك". أو يمكن القول بطريقة أقرب إلى البراغماتية: "إذا كان تأثيري أفضل من تأثيرك، فإن الميزانية المخصصة لي لن تتقلص". مرة أخرى، كم تكون المؤسسة سيئة الحظ إذا لم تنفق مواردها القليلة بحكمة وتعقل بسبب افتقارها إلى القادة الذين يتمتعون بالقدرة على التأثير. لذلك ينبغي على التأثير هنا أن يكون ضمن سياق التعلم التعاوني من أجل المشاركة في تطوير رؤية أعمق للنشاط التجاري - أي لاستخلاص المعنى المنطقي المشترك. وفي سبيل هذه الغاية، يتوجب على القادة الاستراتيجيين توضيح ما هو المهم بالنسبة لهم كأفراد (مثلا: عبر طرح السؤال التالي: "إلى أي مدى اعتبر نفسي قائدا في القسم الذي أعمل به وليس قائدا للمؤسسة برمتها؟")، بحيث يدركون الأحكام المسبقة والمتحيزة التي قد يدخلونها في العملية. إضافة إلى أن القادة الاستراتيجيين بحاجة إلى إقامة التوازن بين محاولات التأثير في الآخرين وبين انفتاحهم وقبولهم بتأثير الآخرين فيهم.

يشمل التأثير عند "الانطلاق في الرحلة" التأكد من فهم الموظفين والعاملين للاستراتيجية وكيفية انسجام عملهم معها. كما يتضمن إبقاءهم على المسار الصحيح حين تظهر انعطافات محتملة قد تشتت انتباههم، بغض النظر عما إذا كانت خارجية (مثل خطوة يقوم بها المنافس) أو داخلية (مثل إعادة الهيكلة وتقليص الحجم). خلال هذه المرحلة من الاستراتيجية، يؤكد القائد الاستراتيجي - في الحالة النموذجية - على الجهود والمساعي الهادفة لبناء زخم الاندفاع والحفاظ عليه.

أخيراً، فكرْ بقوة تأثير مختلف المقاييس في مؤسستك. ما هي المقاييس الأساسية التي تتبعها؟ كيف تم اختيارها؟ كيف تتماشى أو لا تتماشى مع استراتيجيتك؟ مع سعي المؤسسات والقادة الاستراتيجيين إلى إنجاز خطوة "التحقق من مدى التقدم"، يتوجب تركيز الانتباه على ضمان استخدام عدد قليل من أفضل المقاييس الممكنة. لقد ناقش المدراء الذين عملنا معهم مرارا وتكرارا فكرة أنك تحصل دوما على ما ترغب بقياسه، لذلك فإن العامل الحاسم في التأثير بالنسبة

للقائد الاستراتيجي هو ضمان استخدام المقاييس الموضوعية الصحيحة بالطرق الملائمة لمعاينة الأداء الحالي والقدرة المستقبلية.

الاتجاهات المتعددة للتأثير الاستراتيجي

عند تحرك القادة الاستراتيجيين عبر إطار عملية التعلم، ينبغي ممارسة التأثير الاستراتيجي في جميع الاتجاهات: نحو الأعلى باتجاه كبار المدراء التنفيذيين، وأفقيا باتجاه الزملاء، ونحو الأسفل باتجاه المرؤوسين، بل يجب أن تمتد خارج المؤسسة لتصل إلى الزبائن، والمحللين والموردين، وغيرهم. في الحقيقة، يعتبر اكتساب مهارة التأثير في هذه الاتجاهات كافة أمرا بالغ الأهمية، نظرا لأن مساهمة كل هؤلاء (المعنيين) عامل جوهري في نجاح المؤسسة الاستراتيجي.

التأثير باتجاه الأعلى ضروري لكنه "فن" دقيق وحساس يتطلب مهارة وحذقا. فالمدراء الذين يحتلون المناصب المتوسطة يملكون معلومات وآراء ووجهات نظر مهمة بالنسبة لرؤسائهم، لأنهم أكثر قربا في أغلب الأحوال من الزبائن والعملاء. لكن من يمارس التأثير الاستراتيجي باتجاه الأعلى إنما يحاول تغيير الوجهة التي ربما حددها أصلا كبار المدراء أنفسهم. تغدو المهمة أكثر سهولة حين يتبنى كبار المدراء موقفا منفتحا ويقبلون التأثر بأفكار الآخرين من خلال سماع وجهات نظرهم والسعي للحصول على المدخلات من كل العاملين في المؤسسة، لكن ذلك لا يحدث دوما. في قسم لاحق من هذا الفصل سوف نناقش أهمية ترسيخ المصداقية والحفاظ عليها باعتبارها مكونا حاسما من مكونات التأثير الاستراتيجي. فهي تحظى بأهمية خاصة عند محاولة التأثير في كبار المدراء التنفيذيين في المؤسسة.

التأثير في الزملاء عملية دقيقة وحساسة أيضا. فكثيرا ما يكون القادة الاستراتيجيون مدركين للمنافسة التي قد توجد بين الزملاء: من أجل الموارد، وجلب الانتباه، والسلطة، والمديح والإطراء، والترقية التالية. لذلك يمكن لمحاولات

التأثير في هذا الاتجاه أن تقابل بالشك والريبة. وسوف نناقش - لاحقاً - في هذه الفصل أهمية بناء الثقة كجزء من توليد وتوطيد العلاقات "غير العادية". إذ إن لبناء الثقة بين الزملاء أهمية خاصة بالنسبة لنجاح التأثير الاستراتيجي.

للوهلة الأولى قد يبدو التأثير الاستراتيجي المتجه نحو الأسفل أسهل أنواع التأثير. فبرغم كل شيء، لا تحتاج للتأثير على مرؤوسيك سوى إبلاغهم بما تريد. ومن هذا المنظور، قد لا تعتبر التأثير فيهم استراتيجيا على الإطلاق حين يتعلق الأمر بتطبيق المبادرات الاستراتيجية. لكن إذا أردت أن يكون التأثير متبادلا، لا ينبغي لطرائق التأثير في المرؤوسين أن تضعف أنماط العلاقات التي تعزز الاتصال الثنائي الاتجاه. على نحو مشابه، فإن مساعدة الموظفين على فهم الاستراتيجية من أجل رؤية كيفية انسجام عملهم معها ومساهمته في نجاح المؤسسة على المدى البعيد تعتبر أمرا حاسما في أهميته. لسوف نناقش فيما بعد عددا من الطرائق المحددة للقيام بذلك عبر إشراك الآخرين في العملية، والاتصال بهم والتواصل معهم على المستوى العاطفي / الوجداني.

أخيرا، لا يمكن للقائد الاستراتيجي الذي يعمل في سبيل ضمان استدامة واستمرارية المؤسسة في بيئتها أن يتجاهل أهمية التأثير في هذه البيئة، التي تشمل كل المعنيين الذين يمارسون تأثيرا في المؤسسة: الزبائن والعملاء، الموردون، الشركاء الاستراتيجيون، الهيئات الحكومية والتنظيمية، المحللون، والمنافسون أيضا. قد يفكر المدير التنفيذي بعلاقة مؤسسته مع العالم الخارجي باعتبارها منفعلة، أي أن وظيفته تتأثر وتستجيب بسرعة لما يحدث في البيئة. وفي حين أن ذلك صحيح بالتأكيد، إلا أن الظن بأن تأثير المؤسسة لا يمكن أن يمتد ليصل إلى البيئة المحيطة يعتبر قيدا يعرقل حركتها. لنفكر على سبيل المثال بتأثير مختلف الأنظمة والقواعد الحكومية المفروضة على إحدى الصناعات. فإذا لم تحاول المؤسسات التأثير فيها فسوف تعاني الأمرين.

من الواضح أن التأثير الاستراتيجي يلعب دورا مهما في كل عنصر من عناصر الاستراتيجية كعملية تعلم. ولسوف نحول انتباهنا الآن إلى الكفاءات التي تتمتع بأهمية حاسمة بالنسبة للتأثير الاستراتيجي (تنطبق هذه الكفاءات التي تتمتع بأهمية حاسمة بالنسبة للتأثير الاستراتيجي على كل عنصر من عناصر الاستراتيجية كعملية تعلم، ولذلك لا نركز هنا على العلاقات بين الكفاءات والعناصر المحددة كما فعلنا في الفصلين السابقين). في بعض الحالات، قد تبدو هذه الكفاءات مختلفة تبعا لاختلاف اتجاهات التأثير. ولهذا سوف نستخدم تشكيلة متنوعة من الأمثلة والاقتراحات التطويرية للإشارة إلى بعض الصعوبات المرتبطة بالتأثير متعدد الاتجاهات. وقبل أن نبدأ ، حاول انتهاز هذه الفرصة لتقويم قدرات تأثيرك الاستراتيجي بمساعدة التمرين الوارد في العرض 4 – 1. ونحن نوصي بأن تطلب من بعض زملائك – إضافة إلى تقويم قدراتك – تزويدك بالتغذية الإرجاعية حول البنود ذاتها ، نظرا لأن الآخرين هم أفضل من يحكم على التأثير الفعال.

العرض 4 – 1: تقويم مهارات التأثير الاستراتيجي

استخدم الميزان التالي لكل من السلوكيات والتصرفات الواردة لتقويم مدى حاجتك لتحسين مهاراتك في ذلك المجال.

1	2	3	4	5
بحاجة ماسة للتحسينات		بحاجة معتدلة للتحسينات		ليس بك حاجة إلى التحسينات

1 2 3 4 5
فهم تأثيرك في الآخرين وكيف يؤثر ذلك في نوعية العمل الجماعي

1 2 3 4 5
بناء شبكة من العلاقات مع الموظفين الذين لا يعتبرون جزءا من البنية الروتينية لعملك

5 4 3 2 1

تقويم المشهد السياسي بدقة

5 4 3 2 1

استكشاف المشهد السياسي والخوض فيه دون أن تحد من مصداقيتك

5 4 3 2 1

تطوير رؤية مقنعة ومثيرة للانتباه

5 4 3 2 1

تشجيع شعور بالحماس والفهم لرؤية مستقبلية في قلوب وعقول الآخرين

5 4 3 2 1

إيجاد الطرائق المناسبة لمناقشة ما لا يناقش

5 4 3 2 1

السؤال عن وجهات نظر الآخرين من أجل تعميق فهمك لآرائهم

5 4 3 2 1

فهم حاجات وأساليب ودوافع الآخرين،

واستخدام هذه المعلومات للاتصال والتواصل معهم والتأثير فيهم

5 4 3 2 1

العثور على موظفين ناجحين ونافذين في مختلف

أقسام المؤسسة يروجون لمشروعك ويناصرون قضيتك

5 4 3 2 1

استخدام لغة الطموحات وقصصها لجذب الموظفين إليك وإقناعهم بمفاهيمك

5 4 3 2 1

الاحتفاء بالنجاح والترويج له للحفاظ على زخمه

5 4 3 2 1

الانفتاح وتقبل تأثير الآخرين

5 4 3 2 1

تطوير قدرة التأثير الاستراتيجي

ما الذي يتطلبه توليد وترسيخ الالتزام بالوجهة الاستراتيجية للمؤسسة؟ ما الذي يتطلبه إشراك الآخرين حين تصبح المؤسسة أكثر علما ووعيا بوجهتها الاستراتيجية؟ لسوف يوافق معظم المدراء التنفيذيين على أن الأمر يتطلب أكثر من مجرد الحجة المنطقية لإقناع الآخرين بالمشاركة. لربما يساعدك المنطق على التأكد من أنك على صواب، لكن ذلك لا يكفي على الدوام.

يظن الناس في أغلب الأحوال أن التأثير مسألة تتعلق بالإقناع والحث: لديك فكرة أو قضية، ويتطلب الأمر نوعا معينا من التفاعل أو سلسلة من التفاعلات مع الآخرين لحثهم وإقناعهم برؤية الأشياء حسب طريقتك. كثيرا ما تتركز أفكارك على الآخرين:

- ما الذي يفكرون فيه؟
- هل سيوافقون على أفكاري؟
- ما هي اعتراضاتهم؟
- ما الذي يأملون بتحقيقه؟
- ما هي الأفكار الجديدة بالنسبة لهم؟
- ما الذي يأملون بسماعه؟

في الحقيقة يختلف التأثير عن الحث والإقناع. وهو لا يحدث نتيجة علاقة تفاعلية واحدة وعابرة. بل ينبني بين شخصين أو أكثر - بمرور الوقت - على أرضية صلبة من المصداقية والعلاقة الوطيدة. تشكل هذه الأرضية ركيزة التأثير المحتمل بين الأفراد والجماعات (انظر الشكل 4 - 2). وهي مهمة على وجه الخصوص حين تكون دعائم التأثير استراتيجية بطبيعتها.

يستخدم التأثير طرائق تستهدف إشراك الآخرين ومن ثم البناء على تلك الأرضية. سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الأساليب التكتيكية التي نعتقد أنها جوهرية بالنسبة للتأثير الاستراتيجي، إضافة إلى تلك التي شهدت أقل قدر من التطور على أيدي المدراء التنفيذيين الذين عملنا معهم. وليس من المفاجئ أن التكتيكات التي تناولناها بالدراسة هي أيضاً تلك التي تتجاوز الحجج المنطقية التي يركز عليها العديد من المدراء عندما يمارسون التأثير في الآخرين

أخيرا، يجب أن يدرك القادة الاستراتيجيون أن التأثير لا يتوقف عند حصولهم على موافقة الآخرين. فمدى واتساع التغيير الاستراتيجي يتطلبان تركيز الانتباه على زخم العملية والحفاظ عليه. ومثلما يظهر الشكل 4 - 2، يحمل هذا الزخم في طياته المبادرة الاستراتيجية ويدفعها قدما إلى الأمام.

ابدأ التأثير في الآخرين عبر معاينة أساليبك

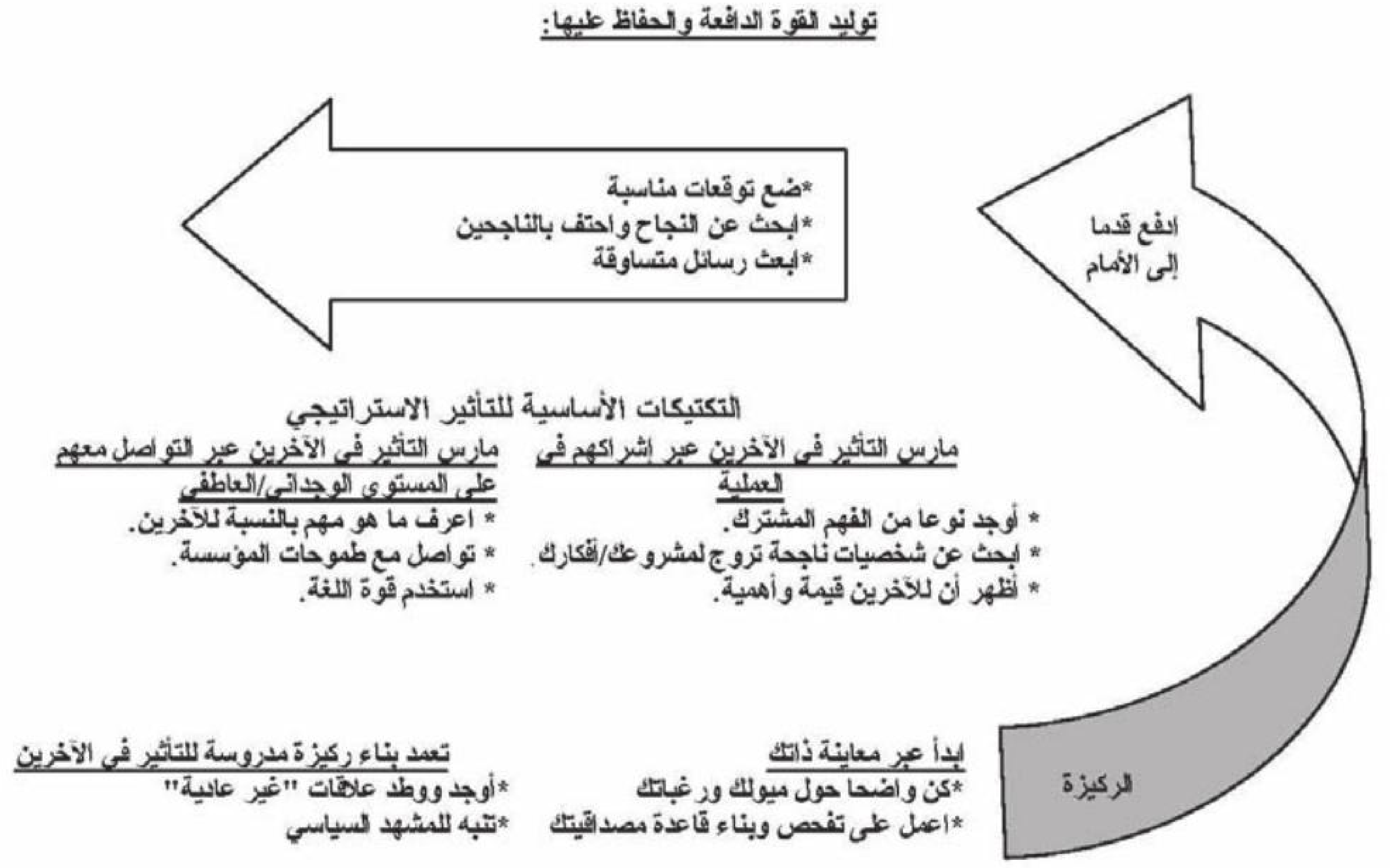
يتطلب النجاح في ممارسة التأثير الاستراتيجي ثقة الآخرين بك. أي أنهم يغيرون معتقداتهم ومواقفهم وسلوكياتهم بالطرائق التي تفضلها عند قبولهم بتأثيرك. ولا بد أن يثقوا بكفاءتك، ودوافعك، وأسلوبك؛ وأنك سوف توصلهم - مع المؤسسة - إلى حال أفضل مما هم عليه الآن.

إن تطوير هذا المستوى من الثقة والحفاظ عليه أمر حاسم لتشييد دعامة قوية يستند عليها التأثير. أنت بحاجة لأن تعرف دوافعك وبواعثك وما هو مهم بالنسبة لك، وإلى تقصي وتفحص مصداقيتك لدى الآخرين بصورة دقيقة.

كن واضحا حول رغباتك وعواطفك. في بعض الأحيان نحاول في حياتنا وعملنا إنجاز مهمات معينة دون أن نفكر بالضرورة بها، أو نعرفها، أو نشعر بأهميتها بالنسبة لنا. هذا الشعور بالأهمية والالتزام عبارة عن رغبة، أو عاطفة، أو اقتناع. وهو يتيح لنا الصمود في وجه الظروف المعادية، وحين يشعر الآخرون بهذا الاقتناع

فقد ينتشر بينهم. نؤكد في هذا القسم على أهمية الرغبة والإثارة والحماس للعمل الذي تقوم به (انظر العرض 4 – 2). ولسوف نتناول فيما بعد توليد تلك الإثارة والحماسة لدى الآخرين.

الشكل 4-2:
مكونات التأثير الاستراتيجي



ناقشنا في الفصل الأول الأدوار المتعددة التي يلعبها توضيح المحركات الاستراتيجية في تسهيل نجاح المؤسسة. والأهم من ذلك أن الوضوح يزود الموظفين والعاملين في المؤسسة ببؤرة يركزون عليها جهودهم ومساعيهم، بحيث يمكن لهذه الجهود والمساعي أن تكون مؤثرة وفعالة إلى أقصى قدر. وبطريقة مشابهة، فإن توضيح رغباتك وميولك وعواطفك يوفر لك - كقائد استراتيجي - نقطة التركيز ذاتها. الوضوح يساعدك على معرفة التحديات التي ينبغي التعامل معها. كما يزودك بالقاعدة الأساسية التي تنطلق منها بكل حماس ونشاط لأداء عملك، ويعطيك القدرة على الثبات والإصرار على نشر هذه الإثارة والحماسة في كل أرجاء المؤسسة. في الفصل الثالث ناقشنا رغبات وميول وعواطف جاك ويلش "حيث يدفعه الحماس إلى حافة الهوس"[(2)]. ومن الصعب بلوغ "حافة الهوس" هذه إذا لم تكن متحمسا لأداء عملك.

العرض 4 - 2: فهم ومعرفة عواطفك

ابدأ بمعرفة نقطة تركيز قناعاتك وعواطفك. فكر بنفسك كشخص، لا كتجسيد للدور الذي تقوم به أو الوظيفة التي تؤديها. استكشف مكمن عاطفتك وحماستك عبر التفكير بما يلي:

- ما هو المستقبل الذي تأمل شخصيا بتحقيقه؟
- كيف يبدو؟
- ما هو المثير فيه بالنسبة لك؟
- كيف ينسجم مع قيمك وطموحاتك الشخصية؟
- أي نوع من التأثير تأمل أن تمارسه في حياتك؟
- كيف تعرّف النجاح على الصعيد الشخصي؟

الآن، حاول قضاء بعض الوقت في التفكير حول ما هو مهم بالنسبة لك في العمل، من عدة زوايا. مثلا: فكر بالأسئلة التالية:

- ما هي قيمك الشخصية بالنسبة للعمل؟ ما هو المهم برأيك فيما يتعلق بالطرق التي تستخدمها مؤسستك للنجاح، كيف يعمل الموظفون معا، ما هي الأدوار التي يؤدونها..الخ؟
- ما هو الوضع المستقبلي الذي تحاول أن توصل إليه المؤسسة؟ كيف يبدو؟ حاول استخدام التمرين الكتابي الوارد في العرض 2 - 6 (الفصل الثاني) لتوضيح رؤيتك الشخصية بالنسبة لعملك (على المستوى المؤسسة ككل أو المشروع الذي تعمل به).
- ما مدى انسجام رؤيتك لعملك مع طموحاتك الشخصية؟ ما هي الصلات الجامعة بينهما؟

اعمل على تفحص وبناء قاعدة مصداقيتك."قائد الفصيلة لا يقودها بالصراخ والزعيق والقول 'أنا الأذكى. أنا الأكبر. أنا الأقوى'. لكنه يقدر على قيادة رجاله لأنهم يؤمنون به ويرغبون بإنجاز المهمة من أجله" (البند 182، 1960، ص 684). كلمات دوايت ايزنهاور هذه تظهر أهمية المصداقية في ممارسة التأثير. وحين قاد ايزنهاور قوات الحلفاء في أوروبا خلال الحرب العالمية الثانية، قال عنه الفيلد مارشال بيرنارد مونتغمري (وكان واحدا من أشد منتقديه وخصومه): "تكمن قوته الحقيقية في صفاته وسماته الإنسانية. فلديه القدرة على اجتذاب قلوب الرجال كما يجتذب المغناطيس برادة الحديد. فما إن يبتسم في وجهك حتى يكسب ثقتك على الفور" (مونتغمري، 1958، ص 484).

إن التأثير في الآخرين - استراتيجياً - أمر مستحيل عملياً في غياب المصداقية. وهذه تشمل بعدين اثنين: الخبرة والشخصية. نعني بالخبرة الكفاءة التقنية إضافة إلى المعرفة المؤسسية والاطلاع على الصناعة (الميدان الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها). تحظى المهارتان الأخيرتان بأهمية خاصة عند التفكير بالقيادة

الاستراتيجية. إذ تتطلب المعرفة والاطلاع تبني منظور واسع الطيف يتجاوز تخوم الوظيفة والمسؤوليات المحددة. وبدون الرغبة والاستعداد والقدرة على القيام بذلك، تتضاءل فرص التأثير - استراتيجيا - في الآخرين إلى حد بعيد.

المكون الثاني من مكوني المصداقية يشمل بناء الثقة بشخصيتك وحصافتك واستقامتك. الدراسات التي تناولت الدين والفلسفة والأدب، وعلم النفس، وأخلاقيات التجارة والحكم[3]، حددت السلوكيات المحورية بالنسبة لاستقامة القائد وسلامة أحكامه، وهي تشمل ما يلي:

- إظهار الاهتمام بالصالح العام
- الثقة
- الوفاء بالالتزامات
- العدل
- قبول تحمل المسؤولية
- احترام الآخرين
- الاحتفاء بنجاحاتهم
- تطوير مهاراتهم
- مواجهة التصرفات والأفعال الظالمة
- التسامح
- مد يد العون للآخرين.

من المهم أيضاً التفكير بالتصرفات والسلوكيات التي تعرض استقامة المرء ومصداقيته للشبهة في أنظار الآخرين. وهذه بؤرة تركيز الاستبيان حول الثقة في العرض 3 - 4 (المستمد من زوديرر، 1992).

مع أن بناء المصداقية أمر مهم بالنسبة لأي قائد يحاول أن يمارس تأثيره، إلا أنه يحظى بأهمية خاصة بالنسبة للقائد الذي يحاول التأثير في الأشخاص الذي يحتلون المناصب الإدارية العليا. وخلال مناقشاتنا مع كبار المدراء التنفيذيين، قالوا إن من الضروري أن يعرف الآخرون أن المدير يحافظ على التزاماته (أو يصارحهم عندما لا يوفي بهذه الالتزامات)، ويقبل تحمل مسؤولية النجاح والفشل على حد سواء. إن من الأمور الحاسمة في أهميتها "قول الحقيقة كما هي"، وعدم تغطية الأخبار السيئة.

بناء ركيزة أساسية للتأثير في الآخرين

تعتمد ركيزة التأثير في الآخرين على التفحص الدقيق للذات. من المهم أيضاً لتلك الركيزة وضع الآخرين في بؤرة الاهتمام بأسلوب مدروس وهادف (انظر الشكل 4 - 2). أي أنك بحاجة لأن تكون استراتيجيا في تأثيرك عبر التفكير فيه بترو وتهيئة نفسك لكي تكون نافذا ومؤثرا في المستقبل، حتى وإن لم تعرف بعد ماهية النتائج التي ستحاول التأثير فيها.

من أجل فهم ما نعنيه بالأسلوب المدروس والهادف، من المفيد التفكير مرة أخرى برياضة ركوب الأمواج. أنت ترقب الموجات المتلاحقة لتعرف كيف تتكسر، بغض النظر عما إذا كانت الريح تهب من البحر باتجاه البر (وهي حالة غير مناسبة للرياضة)، أو من البر باتجاه البحر، ومدى قوتها. ثم تتحقق من التيارات القوية التي يجب تجنبها ومن الرياضيين الآخرين - أين هم، وما هي الموجات التي يركبونها. ثم

تقدر مدى وذرى الموج، وما هي المناورات الممكنة بعد أن تأخذ بالاعتبار كل هذه العوامل. بعد ذلك تصبح مستعدا لركوب الأمواج، ولربما قد تبدأ بموجة صغيرة على سبيل "التحمية".

العرض 4 – 3: قياس مستوى الثقة
حاول تقدير وتيرة تصرفاتك التي أضعفت ثقة الآخرين بك:
الغطرسة والتكبر: هل يجدك الآخرون مغاليا نوعا ما في تقدير أهمية ذاتك؟
لا .... أحيانا............ غالبا............
الاهتمام بالمصلحة الذاتية: هل يعتبر الآخرون أن أولويتك هي: "ما الذي أحصل عليه؟".
لا .... أحيانا............ غالبا............
الخداع: هل يعتبر الآخرون أنك تغطي على الحقيقة؟
لا .... أحيانا............ غالبا............
عدم الوفاء بالالتزامات: هل يشكك الآخرون بإمكانية الاعتماد عليك في الوفاء بالالتزامات واحترام عمليات صنع القرار المتبعة؟
لا .... أحيانا............ غالبا............
التعامل بطريقة غير منصفة مع الآخرين: هل يعتبر الآخرون تصرفاتك جائرة؟
لا .... أحيانا............ غالبا............
إلقاء اللوم على غيرك: هل يعتبر الآخرون أنك تتفادى تحمل المسؤولية عن المشكلات أو الأخطاء؟
لا .... أحيانا............ غالبا............
عدم احترام الآخرين: هل تظهر تصرفاتك قلة احترام للآخرين؟
لا .... أحيانا............ غالبا............
الحسد: هل تبدو أنك تحسد الآخرين على نجاحاتهم؟

لا .... أحيانا............ غالبا............

التجاهل: هل تبدو وكأنك تضع تطوير مهارات الآخرين في آخر سلم أولوياتك؟

لا .... أحيانا............ غالبا............

تجنب مواجهة التصرفات الجائرة: هل تبدو شخصا راغبا عن اتخاذ موقف مؤسس على المبادئ النبيلة وإن كان لا يحظى بالتأييد؟

لا .... أحيانا............ غالبا............

التذمر والضغينة: هل تعتبر شخصا يعبر دون كوابح عن مشاعر الحقد والضغينة، ولا يجد الطرائق المناسبة ليكون عادلا ومنصفا ونزيها؟

لا .... أحيانا............ غالبا............

تجنب مساعدة الآخرين: هل تعتبر شخصا لا يفعل الكثير لمساعدة الآخرين وقت الشدة؟

لا .... أحيانا............ غالبا............

استخلاص المعنى المنطقي من إجاباتك

إذا اخترت "غالبا" أو "أحيانا" للإجابة عن أي من الأسئلة، فإنك ربما تتصرف بطريقة تضعف مصداقيتك، وبالتالي قدرتك على التأثير - استراتيجيا - في الآخرين. حاول التفكير بترو بالأسباب التي تدفعهم لرؤيتك من هذا المنظور، ثم فكر بالأسباب التي تدفعك للتصرف بتلك الطرائق التي تؤدي إلى هذه المدركات الشائعة عنك. النقطة المهمة لا تتصل بموافقتك عليها أو رفضك لها. فإن وجدت (المدركات) فعلا، فمن المرجح أنها ستضعف مصداقيتك.

بالنسبة للقائد الاستراتيجي، يعني الأسلوب المتروي والهادف أنه بحاجة للتفكير المتعمق في العلاقات مع الآخرين، ومراقبة وتقويم وتقدير مشهد العلاقات القائمة حول المؤسسة. كما يعني استخدام تلك المعلومات ومعرفة متى يتدخل لتشكيل هذه العلاقات وصياغتها وتعزيزها. هنالك مجالان اثنان نريد التركيز

عليهما بشكل خاص فيما يتعلق بالتأثير الاستراتيجي: ما ندعوه بالعلاقات "غير العادية"، والمشهد السياسي.

إنشاء العلاقات "غير العادية". مثلما ناقشنا آنفا، تعتبر المصداقية أمرا جوهريا وحاسما بالنسبة للتأثير. ومن الطرائق التي قد تضر بمصداقية القادة محاولة التأثير بدون بناء العلاقات الضرورية أولا.

نكرر القول إن القيادة الاستراتيجية تتطلب - بغض النظر عن بنية المؤسسة - توليف وحشد الجهود والمساعي في مختلف أقسامها. لذلك، تحظى العلاقات التي تخترق الحدود التنظيمية / المؤسسية (داخليا وخارجيا) بأهمية خاصة. ويوجد القادة الاستراتيجيون الفرص المناسبة للتحالفات التي لا تنشأ بشكل عادي (وطبيعي)، لأن بنية المؤسسة أو العمل ذاته يقفان ضدها. إن تأثير هؤلاء القادة يصل إلى الآخرين لا بسبب حاجتهم للعون في بعض المهمات المحددة، بل لأنهم يبحثون عن صلات محتملة عبر المؤسسة وخارج تخومها.

لا يعتبر بناء هذه التحالفات غير العادية مهمة سهلة. فغالبا ما تكبحه الثقافة، والبنية، والمعايير، وأنظمة المكافآت السائدة في المؤسسة. على سبيل المثال، قد تكون الثقافة السائدة قائمة على مبدأ "لا تتدخل في شؤوني - ولا أتدخل في شؤونك"، الأمر الذي يحد من التعاون بين الأقسام والوحدات. المؤسسة العسكرية الأمريكية تجسد مثالا صارخا على ذلك. لنفكر بصعوبة العمل في المشاريع المشتركة في البنتاغون (وزارة الدفاع). فالمسؤولون والموظفون في الإدارات والأقسام (الجيش، أو البحرية، أو القوات الجوية، أو "المارينز") يرون كل الأمور من منظورها الضيق الخاص، في حين تتطلب الطبيعة المعقدة للعمليات العسكرية في هذه الأيام تعاونا أكبر ومنظورا أشمل. لكن من الصعب تجاوز هذه الحدود، بل إن هنالك اسما ازدرائيا يطلق على موظفي وزارة الدفاع الذين يتبنون مثل هذا المنظور الشامل / المشترك: "الحاشية الأرجوانية". هذا الاسم يشير إلى الأشخاص الذين لا

يتشبثون بكل صرامة بالذهنية السائدة في الإدارة التي يعملون فيها. لا ريب أن العديد من القادة الذين يسعون لتجاوز الحدود المقيدة لمؤسساتهم يواجهون عادة مثل هذه التحديات التي تفرضها الثقافات السائدة فيها.

حتى وإن لم تكن الثقافة معادية ومعيقة للتعاون عبر الأقسام والوحدات، يمكن للبنية المؤسسية أن تجعل العمل عبر حدود هذه الأقسام والإدارات أمرا صعبا. فبالرغم من أن على البنى الهيكلية تسهيل العمل كما هو مفترض (مثلا: الأشخاص الذين يؤدون العمل نفسه يذهبون إلى القسم نفسه)، إلا أنها قد توجد تمايزات وحدودا يمكن أن تفضي إلى تبعات وعواقب غير مقصودة. أما مهمة القائد الاستراتيجي فهي جعل هذه التمايزات والحدود نفوذية وقابلة للاختراق.

أخيرا، تؤدي أنظمة القياس والمعايير والمكافآت في المؤسسة إلى حالة من التعارض والتناقض والصراع بين أقسامها المختلفة. فالمنافسة الداخلية الناتجة تفرز بالتأكيد بؤرة تركيز محفزة لبعض الأقسام والوحدات، لكنها لا تفعل الكثير لتوليد وزيادة التعاون بينها. علاوة على ذلك، يمكن لأنظمة كهذه أن تمنع العاملين من التركيز على نجاح المؤسسة ككل.

إذن، ما الذي بمقدور القائد الاستراتيجي أن يفعله؟ يشتغل المدراء في بيئة لا تتصف فيها الثقافة والمعايير وأنظمة المكافآت المؤسسية بالمثالية والكمال. كما أن للبنى الهيكلية فوائد إيجابية (مثل العمل المنسق) يصعب التخلي عنها. لقد ناقشنا سابقا الحاجة لبناء الثقة من أجل ممارسة التأثير في الموظفين الآخرين في المؤسسة. ويعتبر كسر الحواجز وإيجاد علاقات "غير عادية" مجالا آخر يحظى فيه بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات بأهمية بالغة.

من أساليب بناء الثقة تبني موقف أكثر انفتاحا تجاه المعلومات والبيانات والمعطيات. إذ يميل الناس عادة إلى عدم الانفتاح والصدق مع الآخرين، حتى وإن

أرادوا من هؤلاء أن يكونوا منفتحين وصادقين معهم. فهم يفضلون أن يكشف الآخرون "أوراقهم على الطاولة" أولا، وبعد ذلك يختارون مشاركتهم في المعلومات.

نقاط الضعف والانكشاف تكمن في صميم تلك الإشكالية. لقد جرب معظمنا أسلوب عرض الأفكار والآراء والمشاعر الصادقة على الآخرين، لكن لم تقابل هذه الصراحة والصدق إلا بالجحود. وعلمتنا تلك التجربة التحفظ وعدم البوح بمشاعرنا وحماية ذواتنا. لكن أبحاث "مركز القيادة الإبداعية"، وتجاربنا مع القادة والمدراء، تظهر أنك إذا قبلت مخاطرة الانفتاح على الآخرين، فإن ذلك يوجد مناخا يشعر فيه هؤلاء بأنهم أكثر حرية في المشاركة والبوح بأفكارهم ومشاعرهم أيضا. الأمر الذي يقربنا أكثر إلى بناء الثقة. العرض 4 - 4 يقدم بعض الاقتراحات للبدء بهذه العملية.

تنبه للمشهد السياسي. إن أي كتاب يتناول القيادة الاستراتيجية سيكون ناقصا إذا لم يناقش واحدة من أصدق الوقائع في الحياة المؤسسية: السياسة. تعتبر السياسة - في أفضل الأحوال - شرا لابد منه في المؤسسات. جيفري بفيفر، أستاذ جامعة ستانفورد، درس السلطة والقوة والسياسة في المؤسسات، وعرّف السلوك السياسي بوصفه أنشطة لاكتساب، وتطوير، واستخدام السلطة وغيرها من الموارد للحصول على النتائج المفضلة حين تسود حالة من الغموض وعدم اليقين أو يظهر خلاف حول الخيارات[4]. ولأن السياسة مسعى في خدمة الحصول على النتائج المفضلة للمرء، فإن ممارسة السلوك السياسي يمكن رؤيته من منظور خدمة الذات. لكن من المهم إدراك حقيقة أن تلك النتائج المفضلة يمكن أيضاً أن تكون مفيدة للصالح العام - فهي لا تلحق الضرر، لزوما، بالمؤسسة. الأمر ينحصر فقط في أن الأحكام تتباين حول قيمة النتيجة بالنسبة للمؤسسة، ولهذا السبب يمكن لأصحاب الأفكار المعارضة تفسير السلوك باعتباره في خدمة الذات.

العرض 4 - 4: اقتراح تطويري: بناء الثقة

إذا أردت أن يتبنى الآخرون موقفا منفتحا وصادقا معك، لكنك تحجم عن تبني الموقف نفسه، فكر بالقيام بما يلي لإيجاد بيئة مفعمة بالثقة المتبادلة في مؤسستك:

- ابدأ جهود بناء الثقة خارج نطاق العمل - مثلا: في دار العبادة، أو إحدى المؤسسات الاجتماعية، أو في عمل اجتماعي تمارسه.
- حين تجد نفسك موافقا تماما على ما قيل، لأنه منسجم مع مطامحك أو آمالك الشخصية، أعلن هذه الموافقة وبين السبب.
- حين تجد نفسك غير موافق على ما قيل عنك، أعلن عدم موافقتك بأسلوب حاذق وبين السبب.
- بدلاً من عدم البوح بأفكارك وآرائك في انتظار الآخرين كي يقوموا بذلك، جرب أسلوبا تكتيكيا مختلفا: كن أول من يضع أوراقه على الطاولة.
- حين تقوم بكل هذه المبادرات، راقب ردة فعل الآخرين. هل يميلون إلى مشاركتك بمزيد من أفكارهم ومشاعرهم؟ هل يبدو جو الاجتماع العام بهم أكثر انفتاحا وصراحة؟

إذا عرضت أفكارك وبحت بمشاعرك بطريقة إيجابية (حتى وإن كنت تختلف مع الرأي السائد)، فمن المرجح أن تلاحظ أن الآخرين أكثر انفتاحا وصراحة فيما يتعلق بأفكارهم. وحين تحاول ذلك خارج نطاق العمل، اختر جماعة أو لقاء معينا لتجريب واختبار مهاراتك الجديدة. مرة أخرى، راقب ردود أفعال الآخرين لمعرفة الطرائق التي تجعلهم أكثر انفتاحا وصراحة معك.

لو كانت الأهداف الاستراتيجية واضحة على الدوام، ولو توفرت المعلومات الضرورية لصياغة ورسم الاستراتيجية في كل الأوقات، ولو تبنت كل المجموعات والجماعات في المؤسسة القيم ذاتها، ولو كانت عمليات صنع القرار والمحاسبة جلية لا لبس فيها دائما، لما تفاقم النزاع والصراع حول الوجهة الاستراتيجية وكيفية بلوغها. لكن هذه الظروف ليست موجودة، خصوصا في المؤسسات التي تسعى لتكون أكثر شمولية في عمليات صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها. على نحو مشابه، ترتبط الاستراتيجيات بالسلطة في المؤسسة، لأنها تمثل معلما إرشاديا تستهدي به عملية صنع القرار والفعل وخطة استثمار الموارد. لذلك، يعادل التغيير في الاستراتيجية انتقال مراكز السلطة والقوة، ولابد من ظهور النزاع والصراع نتيجة هذه التغييرات. أما طبيعة القيادة الاستراتيجية فتشمل إحداث التغيير في خضم الآراء المتباينة، والمتناقضة في أغلب الأحيان، حيث تسود حالة من الغموض وعدم اليقين، ويشكل المشهد السياسي عنصرا واقعيا في حياة القائد الاستراتيجي. وبالتالي، تعتبر السياسة آلية ضرورية يمكن للأفراد والجماعات في المؤسسة التوصل عبرها إلى اتفاق حول هذه القرارات المعقدة.

لكن تبقى هناك مشكلة مستعصية. إذ يمكن للسياسة المؤسسية أن تضعف مصداقية القائد الاستراتيجي وقدرته على التأثير، لأنها جزء طبيعي من حياته، ولأن السلوك السياسي يمكن اعتباره منطلقا من خدمة المصلحة الذاتية. تقودنا هذه المشكلة المحيرة إلى السؤال الأساسي حول القادة الاستراتيجيين: كيف يمكنهم التأثير بشكل فاعل في الآخرين، مع أخذ الواقع السياسي المؤسسي بعين الاعتبار، ومع الحفاظ على مصداقيتهم؟ التمرين التطويري الوارد في العرض 4 - 5 يمكن أن يساعدك في الإجابة عن هذا السؤال.

العرض 4 – 5: اقتراح تطويري: السياسة والمصداقية

نقدم فيما يلي بعض الأفكار للحفاظ على مصداقيتك حين تقوم باستكشاف المشهد السياسي:

- نظرا لأن السلوك السياسي يعتبر غالبا أمرا سلبيا – أو مثيرا للشبهة على أقل تقدير – حاول تفحص دوافعك بعناية وصدق. إن معرفة من تكون، ولماذا تتصرف على هذا النحو، وكيف يؤثر تصرفك في الآخرين أمر حاسم في أهميته لضمان أنك تعمل دون أن تغيب عن ذهنك مصالح المؤسسة.
- عندما تتصل بالآخرين، تحدث عن القضايا الجوهرية بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد وكيف تساعد أهدافك على تحقيق أهدافها. إن معرفة الآخرين بأنك تسعى لتحقيق نفس النتائج التي يسعون إليها سوف تساعدهم على الاتصال والاقتناع باقتراحاتك.
- اعرف بأنك قد لا تقدر على تحقيق أفضل النتائج حين يكون المشهد السياسي صعبا ومعقدا، لكن تحقيق النتائج المرضية والمقبولة أفضل من عدم تحقيق أي شيء على الإطلاق. كما أن ذلك يظهر أنك على استعداد لأن تعطي مثلما تأخذ.
- تذكر دوما الهدف الغائي (أو المرحلة النهائية)، وتقبل السبل الأخرى لبلوغه. ولربما يتوجب عليك محاولة عدة طرق مختلفة، أو واحد منها يختلف تماما عن تصوراتك. لكن يمكن تحقيق ذلك الهدف عادة عبر طرق عديدة، لذلك لا تجعل الإحباط يصيبك إن لم تعد طريقتك صالحة.
- اظهر، بمرور الوقت وعبر النتائج التي حققتها، أنك تدعم وتشجع أهداف المؤسسة.

- كـن حريصـا عنـد وضـع تصـرفات الآخـرين في خانـة الفعـل السياسـي إذا اعتقـدت أنهـا تصـب في مصـلحتهم الذاتيـة. فلربمـا لا تمتلـك كـل المعلومـات الضـرورية، لـذلك حـاول فهـم نظـرتهم لأفكـارهم، فقـد يظنـون أنهـا تـدعم أهـداف المؤسسـة - لا مجـرد أهـدافهم الشخصـية. باختصـار، حـاول توضـيح نمـوذج السـلوك الـذي ترغـب في أن يتبعـه الآخـرون حـين لا يفهمـون تمامـا مقاصدك ونيّاتك.

يفاخر بعض الناس بأنهم ليسوا مسيسين. إذ يتملكهم شعور قوي بأن صوابية أفكارهم ومزاياها المنطقية والتقنية أو جدارتها العملية (التجارية) كافية لجعلها تسود وتتفرد. لكن ذلك قد يكون مجرد افتراض ساذج - فلربما يطرح أحد المدراء فكرة عظيمة تخص المؤسسة، ويفعل كل ما هو ممكن للتأثير في الآخرين، ومع ذلك يفشل في إقناع المؤسسة بتبني فكرته. أما بالنسبة لأولئك الذين لم يتعودوا استكشاف المشهد السياسي، فيمكن للتمرين الوارد في العرض 4 - 6 أن يساعدهم على البدء بالعملية.

العرض 4 - 6: اقتراح تطويري: فهم المشهد السياسي
الخطوة الأولى في العثور على طريقك عبر المشهد السياسي هي فهم مكوناته. خذ بالاعتبار التحدي الذي تواجهه وحاول التأثير فيمن حولك. ارسم "الخارطة السياسية" لإظهار القادرين على إيجاد الحلول الناجعة لمواجهة التحدي. فكر بكل المعارضين، والمؤيدين، والمتأثرين، أو أولئك الذين قد تحتاج إليهم حتى وإن لم تكن أفكارهم قوية. ببساطة، يمكن لأخذ آراء المعنيين كافة أن يكون مفيدا. وحالما تكمل رسم خريطتك، قم بالخطوات التالية:

- انظر إلى الخارطة لمعرفة الأشخاص الذين يتجمعون معا. لماذا يتجمعون؟ ما هي أهدافهم، ووجهات نظرهم، ومعتقداتهم المشتركة؟
- حاول تدعيم نظام المساندة عبر الطلب من أولئك القريبين منك التعبير عن دعمهم لأفكارك وأظهر ذلك كلما كان ممكنا.
- حاول إثارة اهتمام أولئك الذين لا يملكون آراء نافذة عبر التحدث معهم عنها، ومشاركتهم في البيانات والمعلومات المتوفرة لديك، إضافة إلى الحصول على مدخلاتهم، واعمل على تطوير طريقة للتعامل مع الأشياء التي تسبب لهم القلق.
- حاول تقليص معارضة أولئك الذي لا يؤيدون أفكارك عبر توقع حججهم وأدلتهم مسبقا، والاعتماد على التسوية أو الحل الوسط لمواجهة هذه الحجج. تحدث إليهم - إن أمكن - للتأكد من أنك تفهم تماما موقفهم. واعمل على توضيح المزايا والفوائد التي يمكن أن تعود عليهم إذا تبنوا موقفك.
- خذ بالاعتبار واجبات العمل المحتملة. هل ثمة أشخاص يعارضون أفكارك يمكن أن تكلفهم بمهمات في مختلف المشروعات أو المبادرات بحيث يفهمون المسألة بشكل مختلف؟ أم أن هنالك مؤيدين أساسيين لم يشاركوا بصورة كافية لفهم القضايا المعنية؟ ربما توجد طريقة لإشراكهم من خلال واجبات العمل.
- حاول العثور على طرائق مناسبة لتعزيز شرعية حججك وبراهينك من خلال الاستعانة بخبراء مستقلين من خارج المؤسسة. أقنع هؤلاء الخبراء بالعمل مع أولئك الذين لا يملكون آراء مؤثرة أو يعارضون أفكارك.

يصبح المشهد السياسي أكثر تحديا وغموضا حين تحاول التأثير باتجاه المراكز العليا في المؤسسة. من العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار توقيت محاولات التأثير. يقدم فلويد وولدريدج (1996) بعض المعلومات ذات الصلة، مثلما يظهر التمرين الوارد في العرض 4 - 7.

يعتبر المشهد السياسي أيضاً عاملا مهما عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة. ولأن حالة الغموض وعدم اليقين والموارد المقيدة تحدد التفاعل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، تلعب السياسة دورا في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية. هنالك استراتيجيات مختلفة لإدارة السياسة الخارجية، والعديد منها يشابه تلك التي تدير السياسة الداخلية. على سبيل المثال، يمكن رسم نفس نوع الخارطة السياسية التي تطرقنا إليها آنفا، لكن في هذه الحالة يكون اللاعبون (على الخارطة) هم مختلف المعنيين بالمؤسسة على الصعيدين الداخلي والخارجي. في مثل هذه المقاربة، ينبغي عليك أن تأخذ بالاعتبار نقاط القوة الدافعة المتوفرة في المؤسسة. من الذين يمكن التحكم فيهم؟ وإذا وقف أحد الشركاء في صفك، كيف يمكن أن يصب ذلك في مصلحة المؤسسة؟ تشكل ممارسة تقديم العطاءات في الصناعات الدفاعية مثالا ممتازا على إدارة السياسة الخارجية بهذه الطريقة، حيث يعمل المتنافسون معا لإقناع الحكومة بأنهم أفضل الموردين لمختلف المنتجات والخدمات.

التأثير في الآخرين عبر إشراكهم في العملية

ناقشنا في الفصل الثاني أهمية إشراك الآخرين في التفكير الاستراتيجي واستخلاص المعنى المنطقي بشكل تعاوني. إذ يتيح إشراك الآخرين في العملية تقديم وجهات نظر متنوعة ومهمة بحيث تصبح الاستراتيجية الشاملة أفضل مما لو جرى تطويرها في معزل عنهم.

لإشراك الآخرين فائدة إضافية. فهو يساعد على توليد وترسيخ الالتزام بالمنتج النهائي حين يساهمون في تطويره. لربما تكون فكرة إشراك الآخرين في العملية بغرض توليد وترسيخ الالتزام مألوفة بالنسبة لك. لكننا نظن أن معظم المدراء حين يفكرون بإشراك الآخرين، باعتباره أسلوبا لممارسة التأثير، فإنهم في الحقيقة يقصدون به التأثير في مرؤوسيهم. ومن المؤكد أن إشراك الزملاء والرؤساء وحتى أولئك المعنيين خارج المؤسسة يساعد ويدعم مساعيك على صعيد التأثير الاستراتيجي.

العرض 4 – 7: اقتراح تطويري التأثير باتجاه الأعلى

في كتاب "المدير الاستراتيجي في المرتبة المتوسطة"، يوصي فلويد وولدريدج بالخطوتين التاليتين لتقدير الوقت المناسب لممارسة التأثير (1996، ص60):

- خذ بالاعتبار مستوى رضى الإدارة العليا على الاستراتيجية الراهنة. هل أعضاؤها راضون عن التقدم؟ في هذه الحالة، سيكونون أقل قبولا بالأفكار الجديدة. من ناحية أخرى، إذا لم يشعروا بالرضى، فلربما يبحثون عن أفكار بديلة، وسيكونون أكثر انفتاحا أمام وجهات نظرك ومدخلاتك.
- منذ متى تتبنى المؤسسة الاستراتيجية الراهنة؟ يميل كبار المدراء إلى التشكيك في الاستراتيجيات الجديدة في البداية، الأمر الذي يتيح الوقت الكافي لكي تختبر فعلا. عند هذه النقطة، سيكونون أقل قبولا بالأفكار الجديدة، لأنهم صادقوا على الأرجح على الاستراتيجية الحالية ومازال لديهم بعض الحماس تجاهها. لكن الاستراتيجيات "الأقدم عهدا" تظهر الحدود المقيدة لها، فيرى كبار المدراء مثالبها وعيوبها ويصبحون أكثر استعدادا لأخذ آراء الآخرين بعين الاعتبار.

لنفكر بحالة اندرو كول، نائب رئيس قسم الموارد البشرية في مؤسسة "أميركان باور كونفيرجن" (APC)، وهي شركة تصنع أجهزة التحكم بالطاقة (تبلغ مبيعاتها 3.1 مليار دولار سنويا). عرف كول أن كبير المدراء التنفيذيين قلق من عدم قدرة الشركة على التوسع. فهي لا تستطيع تملك شركات أخرى لأنها تفتقر إلى المدراء والقادة المؤهلين. وبالرغم من النجاح الذي حققته على مدى تاريخها الطويل في ميدان الاستراتيجية وتطبيقها، إلا أن مدراءها لم ينتبهوا كثيرا إلى موضوع تطوير القيادة وكلف كول بإدارة مبادرة تطوير مهارات المدراء التنفيذيين.

في المراحل المبكرة من هذه المبادرة، أدرك كول تعقيدها وصعوبتها. تمثل همه الأكبر في أنه لم يكن يرغب بأن يبدو قائدا موجها لها. وشعر بالقلق من المخاطرة بأن يبدو المشروع مشروعه الخاص. لذلك تجسدت خطوته الأولى في الطلب من كبير المدراء التنفيذيين بأن يدعو عددا من المدراء (من زملاء كول) للانضمام إلى برنامج تمهيدي (نموذجي) لاختبار بعض تجارب تطوير المهارات القيادية. كانت الخطة تتمثل في تقويم المجموعة للبرنامج والتجربة، وتحديد ما الذي تحتاج إليه لدعم هذه الجهود - على الصعيد الداخلي - إذا ما اختار أفرادها الاستمرار في هذا السبيل. وإضافة إلى الحصول على مزيد من المدخلات حول العملية، أراد كول إشراك هؤلاء المدراء في أنشطة تطوير المهارات القيادية بحيث يشعرون بمزيد من الالتزام بهذه الأنشطة. وبالرغم من أن لديه بعض الأفكار حول كيفية تطوير القيادة في الشركة، إلا أنه وضعها جانبا من أجل إشراك زملائه ورئيسه في العملية التطويرية.

عرف كول أن إشراك الآخرين في العملية سوف يساعد على توليد وترسيخ الالتزام لأنه:

- يساعد المدراء على فهم السياق، وعمق ومدى القضايا المعنية، والحجج المقدمة ضد مختلف الحلول. أي أنه يساعد على إيجاد فهم مشترك للصورة برمتها.

- يساعد على تطوير نوع من الإجماع على الوجهة المختارة بحيث تتعاون المجموعة معا للتوصل إليه.
- يبعث رسالة تشير إلى تقدير قيمة مدخلات ووجهات نظر الآخرين - وتؤكد أنهم يضيفون شيئا إلى المؤسسة يتجاوز مجرد إنجاز العمل.

إيجاد فهم مشترك. عندما يشارك الموظفون في العملية يتمكنون على الفور من الوصول إلى مزيد من المعلومات وتطوير وجهات نظر أوسع مقارنة بحالهم إذا سمعوا عن المنتج النهائي خلال عرض تقديمه. فهم يطلعون على مختلف الحجج والأدلة المعارضة لمختلف الحلول الممكنة؛ ويصلون إلى أعماق تفكير الآخرين المنخرطين في العملية، والأسئلة المطروحة والإجابات المقدمة، ومستوى التزام الآخرين بأهداف المؤسسة. كما يكتسبون فهما ضمنيا للوضع الراهن، والسبل التي يمكن اتخاذها، ولماذا تم اختيار أحدها. يعتبر هذا الفهم الضمني أمر حيوي بالنسبة للاستراتيجية والوجهة، لأن المدراء يعتمدون عليه لتوجيه وهداية الأنشطة اليومية، وهم يستخدمونه للتقويم والمشاركة في الحوار مع الآخرين.

المثال على ذلك يجسده كول، حيث انخرط في حوار معنا حول الصلات الرابطة بين العمل التطويري لقيادة مؤسسته، وبين المبادرات الأخرى فيها. لكنه لم يناقش بعد تلك الصلات مع كبير المدراء التنفيذيين. وفي حين أن هذا الأخير كان يحضر برنامج القيادة في "مركز القيادة الإبداعية"، إلا أنه بدأ يرى الصلات بنفسه، واستدعى كول على الفور لمناقشته، وتوصل إلى فهم أعمق لاستراتيجية القيادة عبر المشاركة في العمل شخصيا، ولم يكتف بسماع وصف كول له. وأصبح أكثر التزاما بمدى واتساع العمل بعد أن فهمه بشكل أفضل وأشمل.

لربما يمكنك التفكير حتى بفوائد إشراك أولئك المعنيين خارج مؤسستك في تطوير وتطبيق الاستراتيجية بحيث ترسخ التزامهم بأفكارك. على سبيل المثال، يستخدم المدراء التنفيذيون مرارا أسلوب إشاعة الأفكار بين أعضاء مجلس الإدارة

قبل عرضها فعليا في اجتماعاته. الأمر الذي يسمح للمدير بقياس وتقدير موقف المجلس من القضية المعنية. إضافة إلى إتاحة الفرصة لأعضاء المجلس لتقديم مدخلاتهم حول الفكرة قبل صياغتها بشكل نهائي.

العثور على الناجحين الذين يروجون لأفكارك. من فوائد إشراك الآخرين في العملية أن يبدأ هؤلاء بتبني نفس وجهات النظر والمعتقدات علاوة على الحماس لها. هذا الحماس يرجح دعمهم لبعضهم بعضا والمساعدة على ممارسة التأثير عبر الترويج للفكرة ومساندتها في جميع أقسام وإدارات المؤسسة.

في الحقيقة، تمثل أحد أهداف اندرو كول - إضافة إلى إشراك الآخرين في التجربة النموذجية الرائدة والحصول على أفكارهم ودعمهم والتزامهم - في إيجاد الأشخاص الناجحين والنافذين وضمهم إلى العملية. لقد عرف أن بمقدور هؤلاء المدراء في نهاية المطاف المساعدة على التأثير في الآخرين، إذا التزموا بالأهداف. وفي الواقع، عرف أن جهوده ومساعيه المبكرة التي تستهدف إشراك الآخرين والعثور على الناجحين والنافذين كانت ناجحة حين وجد المدراء يشركون موظفيهم في مساعي تطوير المهارات القيادية.

إظهار أن للآخرين قيمة وأهمية. يرغب معظم الموظفين بأن تعتبر الإدارة مساهمتهم مفيدة للمؤسسة، دون أن يقتصر ذلك على مجرد إنجاز واجباتهم اليومية المفروضة عليهم. ويشعرون بأهميتهم حين تؤخذ أفكارهم وآراءهم بعين الاعتبار. لهذا الشعور بالقيمة والتقدير أهمية استراتيجية تتجاوز إطار إيجاد ثقافة ترعى الموظفين وتهتم بهم. فحين يعرف هؤلاء أن المؤسسة بحاجة إليهم، يدفعهم باعث محفز للمساهمة في عمليات صياغة وصنع وتطبيق الاستراتيجية بصورة تتجاوز التوقعات. ولسوف يبقون أعينهم مفتوحة وآذانهم مصغية للمعلومات ذات القيمة الاستراتيجية، ويبذلون جهدهم للتأكد من الاستفادة من هذه المعلومات. ويعملون

بدأب لحل المشكلات المتعلقة بالقضايا والمسائل الاستراتيجية. ويضعون ثقتهم بحكم ومنطق الآخرين الذين يقدرون قيمة جهودهم وأفكارهم، فيتضاعف التزامهم بالتوجيهات المقدمة من القادة، ويسعون إلى تطبيق استراتيجيات وتوجيهات المؤسسة. العرض 4 - 8 عبارة عن تمرين تطويري مصمم للمساعدة على استكشاف وتقصي هذه العملية.

من أكبر العقبات أمام إشراك الآخرين تبنيهم للأفكار والخطط التي تتعارض مع مقصدك. لذلك هنالك شيء من المخاطرة في مشاركتهم. أي قد تضطر للتخلي عن طريقتك في إنجاز المهمات من أجل إضافة أفكار الآخرين. أما خطر عدم التخلي عن أفكارك لصالح أفكارهم فيتمثل في شعورهم بالخضوع لسيطرتك ونفوذك. وإذا طلبت الاستماع إلى أفكارهم دون أن تقبلها فمن المؤكد أن يظهر ذلك عدم اهتمامك بها أو تقديرك لقيمتها.

العرض 4 - 8: اقتراح تطويري: الإثبات والالتزام
فكر بالأوقات التي شعرت خلالها بأن المؤسسة تقدر قيمة جهودك إلى أقصى حد: • ما هو السياق آنذاك (تحد واجهك، حالة كانت المؤسسة تمر بها)؟ • ماذا فعل الآخرون لإيجاد المناخ الذي شعرت فيه أن المؤسسة تقدر قيمتك؟ فكر على وجه الخصوص برئيسك وسواه من كبار المدراء، وزملائك، ومرؤوسيك. • ما هي الإسهامات التي قدمتها؟ • كيف أدرك الآخرون إسهاماتك؟ • كيف تصف تأثير سلوك الآخرين عليك؟

فكر بكيفية عملك مع الآخرين؟
- ما هي إسهاماتهم؟
- ماذا كنت ستخسر لو لم يكونوا معك؟
- كم مرة أخبرتهم بذلك؟

إقامة التوازن بين هذين الحدين عملية صعبة، خصوصا بالنسبة للأشخاص الذين يتميزون بعمق تفكيرهم وذكائهم وقدرتهم على حل المشكلات (وهي صفات تميز معظم المدراء التنفيذيين). ناقشنا في الفصل الأول أهمية اعتبار الاستراتيجية عملية تعلم تشمل الاستكشاف لا التقرير. وتلك فكرة مفيدة يجب تذكرها عند إشراك الآخرين، إذ يجد العديد من المدراء أنها تساعدهم عند مقاربة الحالات التي يحتاجون فيها لمشاركة الآخرين وإظهار قيمة مساهمتهم في العملية. وبدلاً من تقرير وفرض حل أو جواب، من الأفضل إيجاد الطرائق التي تسهل ظهور الحل من خلال العمل. وفي الحقيقة، فإن اعتبار المشروع بمثابة تجربة أو اختبار قد يكون أمرا مفيدا، مثلما نقترح في العرض 4 – 9.

العرض 4 – 9: اقتراح تطويري: تحويل المشروع إلى تجربة

فكر بالمبادرة أو المشروع الذي توشك على القيام به. اعتبره تجربة لا مشروعا. ما هي الطرق التي تستخدمها لمعاينته بشكل مختلف؟ ما هي الأسئلة التي تطرحها أو الافتراضات التي تضعها حوله؟ ما الذي تريد تعلمه؟ الآن، فكر بالأدوار التي يقوم بها الآخرون في التجربة. ما هي المعلومات ووجهات النظر التي سوف تستهدي بها فرضياتك؟ لماذا تُعتبر آراؤهم مهمة في عملية التعلم؟ ما الذي سيضيفونه إلى التجربة ولا تستطيع أنت إضافته؟ كيف يمكنك التصريح بالقيمة التي سيضيفونها؟

التأثير في الآخرين عبر الاتصال بهم على المستوى العاطفي / الوجداني

تتطلب عملية التوجيه، والتراصف، والتطبيق الاستراتيجية قدرا هائلا من الجهد والمثابرة والدأب، علاوة على الالتزام الحقيقي الصادر من القلب. في فقرة سابقة من هذا الفصل ناقشنا أهمية اللجوء إلى العواطف والمشاعر القلبية من خلال الصراحة والانفتاح والتعبير عن الأحاسيس والرغبات. أنت بحاجة أيضاً لعواطف ومشاعر الآخرين. من المؤكد أن العناصر التي ناقشناها (مثلا: إظهار قيمة وأهمية الآخرين من خلال إشراكهم في العملية) سوف تساعد على دفع الآخرين للمشاركة بكل حماس وإخلاص. في هذا القسم سوف نستكشف طرائق أخرى لتوليد وترسيخ مثل هذا الالتزام:

- خذ وقتك وابذل جهدا كافيا لمعرفة ما هو مهم بالنسبة للآخرين.
- خذ بعين الاعتبار طموحات وتطلعات المؤسسة.
- استخدام سطوة القصص والحكايات والصور والمجاز لإغناء لغتك.

اعرف ما هو مهم بالنسبة للآخرين. المنطق الذي تعتمده لاتخاذ وجهة محددة في مؤسستك له معنى دلالي على الأرجح بالنسبة لك، لأنه يعتمد على تقويمك لما هو مهم. ينبغي عليك إدراك حقيقة أن تقييمك سيكون مختلفا عن ذلك الذي يتبناه الآخرين، وأنهم سينطلقون من قاعدة مغايرة قد تبطل صحة منطقك. ففي حين أن تحقيق أهداف مربحة وجسورة، مثلا، قد يعتبر من أهم العناصر بالنسبة لك شخصيا، إلا أن الموظفين في مؤسستك ربما يكونون أشد اهتماما بالتغييرات التي تحتمها تلك الأهداف وكيف تؤثر فيهم شخصيا. لنفكر مثلا بكيفية تأثير هذه التغييرات في توزيع الموارد في المؤسسة. فقد يعاني أحد الأقسام أو المجالات (أو أكثر) من تخفيض في الميزانية، بطرق يحتمل أن تهدد بشكل جدي تحقيق أهداف

العاملين فيه. جرب التمرين الوارد في العرض 4 – 10 لمعرفة الطرق الكفيلة بالوصول إلى الآخرين في مؤسستك.

العرض 4 – 10: اقتراح تطويري: ضع نفسك في مكان الآخرين
عندما تفكر بوجهات نظر الآخرين حول أحد التحديات أو المبادرات الاستراتيجية التي توشك على القيام بها، ضع نفسك في مكانهم، واطرح الأسئلة التالية: • اعتبر نفسك واحدا من موظفيك: ما هي أهدافك؟ ما هي الهموم والاهتمامات التي أثرتها في الماضي؟ في أي مجال يكون من الأصعب احتمال حالة الغموض وعدم اليقين؟ كيف يؤثر هذه التغيير الاستراتيجي في عملك اليومي؟ هل ثمة طريقة للتخفيف من حدة الآثار السلبية؟ • الآن، اعتبر نفسك واحدا من زملائك: ما هي أهدافك في ميدان نشاطك؟ ما هي الهموم والاهتمامات التي أثرتها في الماضي ويمكن أن تتصل بالوضع الراهن؟ كيف يمكن أن تساعد على تحقيق هذه الغاية؟ • الآن، ضع نفسك مكان رئيسك: ما هي أهدافك وطموحاتك فيما يتعلق بالمؤسسة؟ كيف يمكن لهذا التغيير أن يساعد في تحقيق هذه الأهداف؟ • الآن، اعتبر نفسك أحد الموردين للمؤسسة: ما هو الدور الذي تقوم به في نجاحها؟ على نحو مشابه، ما هو الدور الذي تقوم به المؤسسة في نجاحك كمورّد؟ • الآن، اعتبر نفسك أحد زبائن المؤسسة: كيف يمكن لهذا التغيير أن يحسن العمل معها؟ ما هي التحديات التي تواجهها ضمن العلاقة بينكما؟ ما هو المهم بالنسبة لك، وكيف تؤثر المبادرة/المشروع فيه؟

إن كنت تواجه صعوبة في وضع نفسك في مكان الآخرين، فلربما لا تعرف المعنيين بمؤسستك بما فيه الكفاية. سوف تحتاج إلى قضاء مزيد من الوقت معهم لتعرف حاجاتهم، ووجهات نظرهم، ورغباتهم بالنسبة للمؤسسة. التمرين الوارد في العرض 4 - 11 يمكن أن يساعدك على البدء بمثل هذه الحوارات والمناقشات.

ما إن تضع نفسك في مكان الآخرين المعنيين بمؤسستك حتى تحتل موقعا أفضل للاتصال بهم. يمكنك صياغة الحوار بطرق تتيح لهم معرفة أنك فكرت بما هو مهم بالنسبة لهم، وكيف تؤثر فيهم هذه المسألة الاستراتيجية، وطورت الأساليب الملائمة - كلما كان ذلك ممكنا - للتخفيف من حدة التأثيرات السلبية. ولسوف تكون أيضاً في وضع أفضل لمناقشة الجوانب الإيجابية للمستقبل بصورة تأخذ في الاعتبار ما هو مهم بالنسبة لهم. الناس يكونون عادة أكثر استعدادا لتحمل عواقب وصدمات التغيير إذا عرفوا أن حالهم سيتحسن نتيجة له.

العرض 4 - 11: اقتراح تطويري: الحوار بغرض التعلم

حاول إجراء حوار مع المعنيين بمؤسستك بحيث تستطيع معرفة المزيد عن حاجاتهم، واستكشف معهم الأمور الهامة حقا بالنسبة لهم. استخدم الأسئلة التالية لتشجيع مثل هذا الحوار البناء:

- لماذا يعتبر ذلك مهما بالنسبة لك؟
- لماذا تعتقد ذلك؟
- لماذا تشعر على هذا النحو؟
- إذا استطعت ابتكار وتصميم حل مثالي، كيف سيبدو؟

خذ بالاعتبار طموحات المؤسسة. قال توماس جي. واتسون ذات مرة: "التقدم يتوقف إذ ساد الاعتقاد بأن النجاح قد تحقق"[5]. أما الطموح بمستقبل مختلف

وأفضل حالا فيعطي للعمل هدفا ومعنى، لأن الناس يرغبون بأن تثمر جهودهم نتيجة إيجابية مختلفة.

الخطوة المهمة الأولى في الارتباط بطموحات المؤسسة تتمثل في الفهم العميق للتطلعات الشخصية للآخرين. من المهم أيضاً ربط هذه التطلعات الشخصية بطموحات المؤسسة ككل. قصة روب بريتشارد، كبير المدراء التنفيذيين في شركة "تورستار" توضح هذه الرابطة. كانت المؤسسة عبارة عن شركات مستقلة ومنفصلة عن بعضها بعضا، ومتباينة في رؤيتها للمستقبل. بدأ بريتشارد التعامل مع المؤسسة ككيان واحد. واعتمد الأس المنطقي الذي يشير إلى أن الشركات العاملة ضمن إطار المؤسسة يجب أن تكون موحدة ومستقلة بطرائق لم تعهدها من قبل. كما تحدث عن أهدافها وطموحاتها المشتركة، الأمر الذي أوجد إحساسا بالرسالة المشتركة لدى كافة العاملين في المؤسسة بحيث شعروا بالالتزام بوحدتها وكيانها ومستقبلها بطريقة جديدة.

بالنسبة إلى بعض القادة الاستراتيجيين، يقتصر الأمر على مجرد الحديث حول طموحات المؤسسة وربطها بأهداف وتطلعات أولئك الذين يمارسون التأثير فيهم. لكن بالنسبة إلى معظمهم، فإن ذلك يتطلب مزيدا من التحضير والإعداد والاستعداد. في حالات عديدة، يتطلب الأمر التفكير بصورة أعمق بما تفعله أنت في المقام الأول (انظر الشكل 4 – 12). في الحقيقة، يرتبط مثل هذا الحديث بالمفاهيم والأفكار التي ناقشناها آنفا في هذا الفصل فيما يتعلق بتحديد وتقرير ما هو مهم بالنسبة لك وما هي مطامحك وتطلعاتك. فإذا تمتعت بهذا الفهم، فإن عامل التأثير يشمل ببساطة نقل هذا الفهم إلى باقي العاملين في المؤسسة.

العرض 4 - 12: اقتراح تطويري: الارتباط بالأهداف المؤسسية
فكر بالمبادرة أو المشروع الذي تقوم به، وخذ بالاعتبار الأسئلة التالية: • ما هو الهدف الإجمالي للمشروع أو المبادرة؟ • كيف يرتبط هذا الهدف بأهداف المؤسسة؟ كيف سيتحسن وضع المؤسسة نتيجة هذا العمل؟ • ما هي الخطوات التي تتخذها لتحقيق الأهداف؟ • ما هي النتيجة التي يتوقعها الآخرون من هذا العمل؟ بعد الإجابة عن هذه الأسئلة، قم بصياغة "خطاب بليغ مقنع" تستخدمه مرارا وتكرارا مع مختلف المعنيين لربط العمل مع الأهداف الأشمل للمؤسسة.

استخدام قوة اللغة. فكرة أن لغة الطموح - بحد ذاتها - يمكن أن تحظى بأهمية جوهرية تشكل جزءا حيويا من نقاشنا حول الطموحات والتطلعات. على سبيل المثال، تشتهر "ديزني" باستخدامها للأفكار والكلمات لإيجاد ثقافة تؤثر في العاملين داخل المؤسسة، وفي المعنيين خارجها. إذ يدرب الموظفون في مدن الملاهي - بغض النظر عن وظيفتهم - على اعتبار أنفسهم أعضاء في فرقة تمثيلية تقدم مشاهد أمام النظارة، واعتبار وظائفهم بمثابة أدوار يؤدونها. ولا ريب في أن لهذه الكلمات وذلك المنظور قوة تأثير نافذة.

يفهم المدراء الذين نعمل معهم قوة اللغة هذه، ولذلك أسف الكثيرون لأن قوتهم تكمن في نوع من التأثير الصامت، المناقض لسحر الشخصية (الكارزمية) الذي يشد الانتباه إليهم وإلى أفكارهم. بعضهم ازدرى أولئك الذين يتمتعون بسحر الشخصية، معتبرين أن الأسلوب لا يقوم على قاعدة متينة. لم يقل أحد إن هؤلاء المدراء يفتقدون الجوهر واللب لصالح الشكل والأسلوب. لكننا شجعناهم على

التفكير بأسلوب الحديث عن أهداف المؤسسة ومختلف مبادراتها الاستراتيجية من أجل إشراك الآخرين بطريقة فعالة. وهنالك طرق بسيطة للقيام بذلك بدون الاضطرار إلى تهديد الجوهر أو الأسلوب.

على سبيل المثال، كم مرة وجدت نفسك تروي حكايات وقصصا لإثبات حجة تقدمها أو قضية تعرضها؟ للقصص قوة تعبيرية مؤثرة لأنها تبتكر وتبتدع صورا في مخيلة المستمع. فالعقل البشري يربط - بشكل طبيعي - المعلومات لصياغة القصص والصور، ولذلك فإن استخدامها يعد طريقة بسيطة لتعزيز وتدعيم هذه القوة. والصور الذهنية تساعدنا على إيجاد الروابط التي لا نقيمها عادة بين مختلف عناصر المحتوى، ولذلك يمكن أن تعزز الفهم والتذكر (انظر العرض 4 - 13). كما يمكنها تعزيز قدرتنا على الاتصال بالآخرين على المستوى العاطفي / الوجداني، لأنها تشرك في العملية المراكز العاطفية في الدماغ. إذن، فهي تحظى بأهمية حاسمة بالنسبة لعملية التأثير الاستراتيجي. المقترح التطويري الوارد في العرض 4 -14 يوجز إحدى الطرق البسيطة للبدء باستخدام القصص في لغتك والتعرف على قوة التأثير التي تملكها هذه القصص.

العرض 4 - 13: اقتراح تطويري: الصورة الذهنية
اقرأ الجمل الخمس التالية وحاول تشكيل صورة ذهنية حية لكل منها: • الجميلة التي فقدت أسنانها نادرا ما ابتسمت. • تيار الهواء القادم من المروحة بعثر الأوراق على الطاولة. • الطاهي اللحيم يحب القفز على الحبل. • الصبي المرح في جوقة المرتلين غنى بصوت نشاز. • جلس الطفل تحت شجيرة الياسمين. الآن، اقرأ الجمل الخمس التالية، وتبين مدى سهولة نطقها:

- الجنّي المهزول لبس لباس البهلوان الأرجواني.
- نفخ المتزلج ببوقه فسبب انهيارا ثلجيا هائلا.
- القطار العتيق المحمل بالشوكولاته التهم السكة المصنوعة من نبات عرق السوس.
- مغني العصور الوسطى تنزه على طول مجرى الغدير.
- المحتال الذي وقع في قبضة العدالة مغرم بحل الكلمات المتقاطعة الصعبة.

الآن، حاول الإجابة عن الأسئلة التالية (دون أن تنظر إلى تلك الواردة أعلاه):

1 - منْ لبس لباس البهلوان الأرجواني؟

2 - من التي نادرا ما ابتسمت؟

3 - من هو المغرم بحل الكلمات المتقاطعة الصعبة؟

4 - من الذي يحب القفز على الحبل؟

5 - من الذي سبب الانهيار الثلجي الهائل؟

6 - ما الذي بعثر الأوراق فوق الطاولة؟

7 - من الذي تنزه على طول مجرى الغدير؟

8 - من الذي نشز؟

9 - ما الذي التهم نبات عرق السوس.

10 - من الذي جلس تحت شجيرة الياسمين؟

تحقق من أجوبتك عبر الرجوع إلى القائمة الأولى. هل تجيب بشكل أفضل عن الأسئلة ذات الأرقام الزوجية؟ يرجح ذلك، لأنها تتطلب تشكيل صورة ذهنية تتصل بها. في حين تتطلب الأسئلة ذات الأرقام الفردية إجابات تحليلية. الصورة البصرية النابضة بالحياة تتطلب مشاركة الدماغ، ونتيجة لذلك ننزع إلى تذكرها بشكل أفضل. إن اللغة التي تبتكر الصور الذهنية يمكن استخدامها كأداة تأثير قوية وفعالة.

أخيرا ، نختتم هذا القسم بنصيحة من راوية محنك ومتمرس. ففي مقابلة مع مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" ، قدم روبرت مكي، مدرس كتابة السيناريو الشهير، نصيحة للمدراء التنفيذيين حول رواية القصص ("رواية القصص التي تحرك مشاعر الناس"، 2003، ص 51 - 55). إن القصص المقنعة تتناول صراع البطل ضد واحد أو أكثر من الخصوم. أما تلك التي تفتقد عنصر الصراع فلا تولد الثقة لأنها لا تشبه وقائع الحياة وحقائقها. القصص التي تقدم بطلا يخوض صراعا ثم ينتصر فيه بعد أن يتجاوز كل العقبات والعوائق تتصف بالدينامية ، والواقعية ، والإثارة. حين تروي قصة حول قضية استراتيجية للتأثير في الآخرين، فكر بالأسئلة التالية:

- من هو البطل؟ زبون؟ موظف؟ مورّد؟ شريك استراتيجي رئيسي؟
- ما الذي يريده بطلك؟ ما هي حاجته الجوهرية؟
- ما الذي يمنع البطل من تحقيق تلك الرغبة / الحاجة - أي من هو الخصم / العدو: قوى داخلية؟ شك أم خوف؟ تشوش أم ارتباك؟ منافسة حامية الوطيس؟ ثقافة مؤسسية معيقة؟ صراعات ونزاعات شخصية؟ صراعات اجتماعية؟ ضيق الوقت المتاح؟
- ما هي طريقة البطل في التعامل مع هذه القوى المعارضة / المعادية؟ كيف قرر العمل لتحقيق تلك الرغبة في وجه القوى المعادية / المناوئة؟
- هل تصدق القصة؟ هل هنالك مبالغة أو عنصر ميلودرامي في الصراع؟

العرض 4 - 14: اقتراح تطويري: ابتكار القصص
استخدم هذا التمرين لتجريب مهاراتك في استعمال اللغة النابضة بالحياة:
• أولا ، عدد ثلاث جمل تصف أعظم نقاط القوة في مؤسستك ، ثم ضعها جانبا.
• ثانيا ، ارو قصة حول الفترة التي كانت فيها مؤسستك في أفضل حالاتها.

نؤكد أن الجمل الثلاث ستنعكس في الحكاية، لكن خذ بالاعتبار التأثير المختلف للقصة (مقابل الجمل) في شخص تحاول أن تقنعه بالانضمام إلى مؤسستك.

- من أجل تكييف التمرين ليناسب القضية أو التحدي الاستراتيجي الذي تحاول التأثير في نتائجه، فكر بالحالة المستقبلية التي ستحققها المؤسسة إذا ما تبنت طريقتك. ما هي السمات والخصائص التي ستجدها في المؤسسة إن حدث ذلك؟ الآن، ابتكر قصة تصف كيف سيعمل الموظفون معا، وما هو رأي الزبائن فيك، وما هي ردة فعل المنافسين.. فكر بأن تشرك الآخرين بقصتك عندما تتحدث عن مقاربتك.

بناء القوة الدافعة والحفاظ عليها

إن توطيد العلاقات مع الآخرين باعتبارها دعامة قوية أمر حيوي بالنسبة لنجاح محاولة التأثير أو الإقناع. ما يعادل ذلك في الأهمية ما تفعله بعد حصولك على الضوء الأخضر. التأثير الاستراتيجي ليس حادثا عارضا يجري مرة واحدة؛ إنه نسق، عملية تبدأ انطلاقا من قاعدة فهمك لذاتك وتوطيد العلاقات مع الآخرين والاستمرار والمتابعة لبناء زخم التقدم والحفاظ عليه في خضم التغيير الاستراتيجي.

قد يخرج العمل عن مساره بطرائق عديدة، لذلك فإن العامل الحاسم في التأثير هو ضمان ألا تؤدي الضغوط اليومية إلى التشتت والارتباك والانحراف عن الأهداف بعيدة المدى. يمكن القيام بذلك كما يلي:

- وضع توقعات مناسبة على الطريق نحو تحقيق الأهداف.
- البحث عن الناجحين والاحتفاء بالنجاحات.
- إرسال رسائل متسقة.

وضع التوقعات المناسبة. من التحديات التي تواجهها المؤسسات في الاستثمارات الاستراتيجية أن هذه الاستثمارات لا تظهر النتائج بشكل فوري ، وهذا يناقض توقعات العاملين فيها. بدا تأثير مثل هذا الموضوع في التجارب التي تحاكي حالات العمل الحقيقية (النمذجة) في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي". في البداية، دلت مؤشرات الأداء والوضع المالي على أن الشركة الافتراضية على مستوى مقبول من الأداء؛ لكن الاستثمار في المجالات المهمة لنجاح الشركة على المدى البعيد لم يكن مرضيا. واستنتج المشاركون أنهم بحاجة لاستثمار مزيد من المال والموارد في هذه المجالات الاستراتيجية لإعادة المؤسسة إلى المسار الضروري لتحقيق النمو وتحويل المستوى المقبول من الأداء إلى ميزة تنافسية مستدامة.

لذلك مالت المجموعات المشاركة في المرحلة الأولى من التجربة إلى القيام بالعديد من الاستثمارات ثم عاد أفرادها إلى مؤشرات الأداء والوضع المالي لقياس تأثير هذه الاستثمارات، وفوجئوا غالبا باكتشاف أن أداء الشركة لا يشهد تحسنا - في الحقيقة، كان الأداء سيئا تبعا لمقاييس عديدة. وحين وزعت المعلومات، بدأ المشاركون بإعادة النظر في المسار الذي اتخذوه. إذ توقعوا تحقيق النجاح بعد السنة الأولى، لكن النتائج لم تتطابق مع هذه التوقعات.

المؤسسة الغربية النموذجية تطالب بالحصول على النتائج فورا، لذلك تضع على المدراء شرط إجراء تقويم سريع لقيمة وفائدة مختلف الاستثمارات والمبادرات. وإذا لم تحقق نجاحا مبكرا ، فإنها تميل تخفيض خسائرها والتخلي عنها. لكن هناك سببين اثنين على الأقل وراء تأخر ظهور أمارات النجاح على الفور في التغيير الاستراتيجي. أولا ، هذه المبادرات بعيدة المدى. وتبين أن إيجاد ثقافة الجودة وغرس قيم النوعية في عمليات وأنشطة المؤسسة بصورة فعالة ومؤثرة يتطلبان فترة تتراوح بين 3 - 5 سنوات[6]. ومن غير الواقعي توقع الحصول على عائد من ذلك الاستثمار خلال سنة واحدة.

السبب الثاني وراء عدم ظهور النتائج على الفور هو انخفاض مستوى أداء المؤسسات عندما تشهد تغيرات مهمة، لأن موظفيها يتعلمون طرائق تشغيلية جديدة. ولا يمكن للتنفيذ أن يكون خاليا من العيوب والأخطاء فوريا إذا كان التغيير مهما وجذريا. ولابد من التعثر في مرحلة التعلم والتكيف. وفي الحقيقة، يمكن تقديم الحجة على أن انخفاض مستوى الأداء يعني في دلالته أن عملية التغيير تسير على قدم وساق كما هو مخطط لها.

يكمن خطر هذه الدينامية في أن الموظفين يفسرون غالباً عدم ظهور أمارات النجاح الفوري باعتباره فشلا، ويعتبر هذا التفسير تهديدا داهما لبناء زخم الاندفاع وتوسيع مدى التأثير. ويتوجب على القائد الاستراتيجي استباق هذه التفسيرات عبر وضع التوقعات المناسبة داخل وخارج المؤسسة. العرض 4 - 15 يقدم تمرينا على النظر إلى الأمام وإلى الخلف لتفسير النتائج بشكل صحيح.

العرض 4 - 15: اقتراح تطويري: تقدم الأداء
تذكر مبادرة استراتيجية توليت قيادتها أو عملت فيها سابقا. ونظرا لأن الإدراك المتأخر (بعد وقوع الحدث) أمر طبيعي، فكرْ بالتقدم الذي أحرزه الأداء في تلك المبادرة. • ما الذي سار حسب الخطة المرسومة تماما؟ • ما هي الأخطاء والعثرات التي حدثت؟ • كيف أثرت هذه العثرات في مقاييس الأداء الأساسية لقسمك ومؤسستك؟ • كيف فسرت الأخطاء والعثرات؟ ما هي ردود أفعالك (وردود أفعال الآخرين) عليها؟ • هل توقع أحد أيا من العثرات؟ ولماذا؟ فكر الآن بمبادرة استراتيجية تقوم بها، أو تحد استراتيجي تواجهه. ما هي

التوقعات السائدة - برأيك - بخصوص مقاييسك الأساسية للأداء، وكيف ترتبط هذه المبادرة بتلك المقاييس؟ فكر بأسلوب نقدي بانخفاض مستوى مقاييس الأداء هذه حين يتغير عمل الموظفين، وبؤرة تركيزهم، وذهنيتهم. الجزء الأهم من هذا التمرين هو الاتصال بالآخرين - داخل وخارج المؤسسة - لوضع توقعات منطقية حول ما سيحدث. ابحث عن أي فرصة سانحة للقيام بذلك.

ابحث عن الناجحين واحتف بالنجاحات. في غياب النتائج الفورية للتغيير الاستراتيجي، قد يميل الموظفون إلى التشكيك بالوجهة. وحين يعم هذا الشك والارتياب، يمكن أن يوجد قوة مضادة يصعب مغالبتها. من أساليب التعامل مع هذا التهديد وضع التوقعات المناسبة. علاوة على ذلك، يتوجب على القائد الاستراتيجي البحث عن الناجحين والاحتفاء بالجهود الناجحة وإعلانها على الملأ. والهدف من ذلك ليس عرض الأحداث والبرامج بل إظهار الدليل الدامغ على أن المؤسسة تتقدم على المسار الصحيح.

من أسباب امتناع المدراء التنفيذيين عن القيام بذلك أنهم يرون النجاح يتحقق كما هو متوقع ويتابعون المسيرة. تحدث هذه الدينامية مرارا في التجربة النموذجية الافتراضية (التي تحاكي تمرين العثور على الوجهة في الأراضي المجهولة) التي نجريها كجزء من برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي". فقد أوكلت إلى الفرق (في التجربة) مهمة العثور على عدد يتراوح بين 6 - 10 معالم أو أكثر وضعت في تلك الأراضي غير المألوفة، ومن الصعب العثور على كثير منها. بعض المجموعات قضت عشرين دقيقة أو أكثر بحثا عن أي منها (في بعض الأحيان فشلت في العثور على واحد وقررت الانتقال إلى البحث عن التالي). على أية حال، من المثير للاهتمام قلة عدد المرات التي احتفلت فيها الفرق عندما نجحت في مهماتها. وبدلاً من ذلك ركزت انتباهها على المهمة التالية. وحين كنا نتحدث عن هذه الدينامية بعد

التمرين، يعلق المدراء بالقول إنهم نادرا ما احتفلوا بالنجاح في عملهم أيضا. إن تحقيق النجاح هو بالطبع ما يتلقون أجرهم عليه. لكن في حين أنهم يعتقدون بأن النجاح في المبادرة الاستراتيجية يعني ببساطة أن كل شيء يعمل كما هو متوقع، إلا أنهم لا يتذكرون أن الآخرين لم يحددوا موقفهم بعد، ولذلك لم تكتمل عملية التأثير. وهؤلاء بحاجة لرؤية دليل دامغ وملموس على نجاح المبادرة.

أخيرا، إن ما ينبغي فعله بطريقة مختلفة قد لا يكون واضحا حتى بالنسبة لأولئك الذين وافقوا على التغيير الاستراتيجي، لأنه محاط بالغموض في الحالة النمطية. فهم في خضم عملية تعلم، وتشجيعك ودعمك لخطواتهم جزء مهم من تلك العملية. ولربما يحتاجون لسماع أنهم يتحركون في الاتجاه الصحيح ويسعون نحو تحقيق النتائج المطلوبة، حتى وإن لم يروا الصورة الكاملة بعد.

ابعث رسائل متسقة. من المهم - أخيراً - أن تأخذ بالاعتبار مدى قدرتك على التأثير أو حتى وقف نقل الرسائل الأخرى التي تسبب التشوش والارتباك. فإذا تطلبت مقاربتك للقضية الاستراتيجية تغييرا في سلوك الموظفين، فمن الأفضل تحديد الأنظمة، أو العمليات، أو البنى المؤسسية الأخرى التي يمكن أن تشجع على تبني سلوك مختلف عما تريده. لقد توجب على مدراء شركة "نيوفورما" تركيز انتباه خاص على هذه الأنظمة. فقبل آخر تغيير استراتيجي طرأ على المؤسسة، كانت تركز كل نشاطها تقريبا على العلاقات مع شركة "نوفيشن". على سبيل المثال، تجسد أحد أهم مقاييسها في عدد المشاركين الأعضاء في شبكة "نوفيشن" التي تبنت التقانة الجديدة. ومع انتقال المؤسسة باتجاه ضمان وتشجيع النجاح مع عملائها الراسخين، أصبح هذا المقياس أقل أهمية، بل إن المبالغة في التركيز عليه ربما أدى إلى تشوش وارتباك الموظفين وصرف انتباههم عن الحاجة الجوهرية. وهكذا، جرى ابتكار مقاييس جديدة للأداء كي يركز الموظفون على العملاء الحاليين، بما في ذلك - مثلا - عدد المنتجات الجديدة المرغوبة لدى قاعدة الزبائن.

قدم جيم كولينز في كتابه "من الجيد إلى العظيم" منظورا مثيرا لمكان التراصف في عملية توليد زخم القوة الدافعة للنجاح، حيث يقول: "القائد الجيد الذي يصبح عظيما لا يهدر طاقته في محاولة 'إيجاد التراصف'، أو 'حث الموظفين'، أو 'إدارة التغيير'. ففي ظل الظروف المناسبة، تجد مشكلات الالتزام، والتراصف، والحث، والتغيير، طريقها إلى الحل من تلقاء ذاتها. التراصف يأتي بشكل رئيس من النتائج والقوة الدافعة، وليس العكس" (2001، ص187).

بكلمات أخرى، يقترح كولينز عليك التركيز على توليد وإظهار النتائج خطوة خطوة، باستخدام عملية كتلك الموجزة في العرض 4 – 16. وهذا سيولد الالتزام والزخم والقوة الدافعة ويستحث مزيدا من الموظفين على الانضمام إلى الركب. وهؤلاء سيقدمون المساعدة في مجال التراصف والدعم.

العرض 4 – 16: اقتراح تطويري: تقاسم الخبرة
عندما تبدأ برؤية نجاح مبادرتك الاستراتيجية، اجمع أولئك الذين ساهموا في تحقيق هذا النجاح لاستكشاف تجربتهم مع التراصف. • ما هي الخطوات (الثلاث أو الخمس) التي اتخذوها وأدت إلى النجاح؟ • ما هي الطرق التي استخدمتها أنظمة القياس والمكافآت، والمعلومات، والبنى المؤسسية، وغيرها لتسهيل عملهم؟ • هل قيدت هذه المتغيرات عملهم؟ يمكن استخدام المعلومات التي تجمعها بطرائق عديدة. في الوضع النموذجي، سوف تغير كل ما من شأنه إرسال إشارات متناقضة، لكن ذلك قد لا يكون أمرا واقعيا نظرا لمنصبك في المؤسسة إضافة إلى التنافس بين الأولويات. على أقل تقدير، استخدم هذه المعلومات لوضع توقعات مناسبة من الآخرين حول ما هو واقعي اعتمادا على هذه الإشارات والرسائل. ومع تحقيق مزيد من النجاحات

للمؤسسة، استخدم هذه المعلومات للتأثير في الإدارة العليا فيما يتعلق بأثر البنى، والأنظمة، والعمليات في ذلك النجاح.

تقبل تأثير الآخرين

مع خاتمة نقاشنا حول التأثير الاستراتيجي، سوف نعرض فكرة أخيرة. إن التأثر بالآخرين يعادل في الأهمية التأثير فيهم. فالقيادة الاستراتيجية لا تتعلق بمن يعرف أكثر، بل تشمل عملية تعلم تعاونية ومستمرة، الأمر الذي يعني أن على القادة الاستراتيجيين إيجاد مناخ مناسب لا يكتفون فيه بممارسة القيادة الاستراتيجية وحسب، بل تشجيع الآخرين على ممارستها. ولربما يواجه بعض المدراء صعوبة في تصديق هذه العبارة، لا سيما أولئك الذين يعتقدون إن الانفتاح على التأثر بالآخرين علامة ضعف. لكن إذا أردنا للتعلم الاستراتيجي الحقيقي أن يحدث في المؤسسة، فإن المدراء بحاجة إلى الانتباه للطرائق التي يعرفون من خلالها قوتهم وكفاءتهم، وكيف تؤثر هذه التعريفات في الآخرين.

نقدم فيما يلي قصة تجسد مثالا معبرا عن نشر ونقل موقف الانفتاح تجاه التأثير. فقد أرسلت شركة "تورستار" كبار مدرائها لحضور برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي"، وكان روب بريتشارد (الذي عين آنئذ في منصب كبير المدراء التنفيذيين) أحد الحاضرين. وجد نفسه في وضع غريب نوعا ما: فقد كان يشغل في التجربة التي تحاكي النشاط التجاري (النمذجة) أدنى المناصب الإدارية، بدون سلطة مرتبطة بدوره. وظل بريتشارد طيلة ثلاثة أيام يؤدي دوره (الافتراضي) بصورة بناءة وهادئة. لكنه خلال مرحلة استقصاء المعلومات عبر بكل وضوح عن شعوره بالإحباط نتيجة عدم أخذ مدخلاته بعين الاعتبار من قبل كبير المدراء التنفيذيين (الافتراضي) في التجربة. وأدرك أنه لن يستطيع التأثير فيه إذ لم تسنح له الفرصة

المناسبة. لم يكن بحاجة إلى فعل الكثير لإرسال إشارة أوضح تعبر عن رغبته في انخراط الآخرين مع كبير المدراء التنفيذيين في المناقشات الاستراتيجية. لقد أراد منهم الاشتراك معه - والتأثير فيه - في عملية صنع الاستراتيجية.

إن إعلان موقف الانفتاح على التأثير أمر مهم بالنسبة للمدير عند التفاعل مع الموظفين العاملين تحت إمرته في المؤسسة. ولهذا الانفتاح عدة نتائج تشمل إيجاد مناخ مناسب يفسح المجال لظهور الأفكار المهمة للتفكير الاستراتيجي. كما يحظى بأهمية حيوية في العلاقات بين الزملاء، حيث يمكن للضغوط التنافسية أن تطغى على مثل هذه المقاربة. وبمعنى من المعاني، يعتبر الانفتاح أمام تأثير الزملاء نتيجة - ومكسبا - لتشكيل وتوطيد علاقات الثقة "غير العادية". وهو أمر مهم على نحو خاص في سياق عمل فريق القيادة الاستراتيجية (سنناقش هذا الموضوع في الفصل التالي).

ربط التأثير بالتفكير والفعل

اختتمنا الفصلين السابقين بمناقشة كيفية تفاعل التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي. في هذا الفصل ركزنا بؤرة الاهتمام على التأثير الاستراتيجي الذي لا يمكن عزله عن التفكير والفعل.

على سبيل المثال، يرتبط العنصران المؤسسان للتأثير ارتباطا وثيقا بالتفكير الاستراتيجي. إذ إن توضيح ميولك وعواطفك مشابه لتوضيح المؤسسة للقوى المحركة الرئيسة. لكن الوضوح الذي تسعى إليه في هذه الحالة هو لك، لا لمؤسستك، ولا يمكنك السعي لهذا النوع من الوضوح بدون الانخراط في التفكير الاستراتيجي بشكل عميق. على نحو مشابه، يتطلب بناء ركيزتك مع الآخرين بشكل مدروس ومترو التفكير المتأمل لفهم العلاقات "غير العادية" والاستثمار فيها، إضافة إلى العثور على طريقك المناسب عبر المشهد السياسي والحفاظ على مصداقيتك سليمة.

تتطلب المهارة في ممارسة تكتيكات التأثير الاستراتيجي وبناء زخم المبادرات الاستراتيجية توليفة تجمع التفكير العميق والتحليل الدقيق لتحسين فهمك لهذه المهارة: أين ومتى ولماذا ينبغي تطبيقها. أخيرا، ربما يكون من أوضح الأمور أن التداخل بين التفكير والتأثير يتجسد بأجلى صوره حين تشرك الآخرين في العملية الاستراتيجية (ناقشنا في الفصل الثاني أهمية إشراك الآخرين في عملية التفكير الاستراتيجي لاستخلاص المعنى المنطقي المشترك). وليس من المفاجئ أن يكون لإشراك الآخرين في العملية فوائد في مجال التأثير أيضا.

هنالك الكثير من التداخل والتشابك أيضاً بين الفعل والتأثير. لنفكر على سبيل المثال بتسهيل الفعل المنسق عبر المؤسسة كلها (انظر الفصل الثالث). إن أحد مكونات هذا العمل التأكد من أنك لا ترسل إشارات مختلطة. في هذا الفصل ناقشنا أهمية إرسال رسائل متسقة للتأكد من أن محاولات التأثير التي تقوم بها لا تسبب التشوش والارتباك. على نحو مشابه، ناقشنا في الفصل الثالث الحاجة إلى إيجاد الظروف المناسبة لفاعلية الآخرين، من خلال إقامة التوازن - مثلا - بين التوجيه والاستقلالية. وعند رؤية الاستقلالية من منظور التأثير، لن تكون هنالك حاجة لها إن لم تكن تريد من الآخرين الشعور بالالتزام والانهماك في العمل الذي يؤدونه.

في موضع سابق من هذا الفصل تطرقنا إلى بعض الجهود التي بذلها اندرو كول لتوليد وترسيخ الالتزام بمبادرة تطوير المهارات القيادية لدى المدراء التنفيذيين في شركة "أميركان باور كونفيرجن". تذكر أنه اختار المشاركة في عملية اختبارية نموذجية، ومن خلالها دعي كبار المسؤولين الآخرين للمشاركة في أنشطة تطوير المهارات القيادية. تمثل أحد الأهداف في تعزيز الالتزام بتلك الجهود (التأثير الاستراتيجي)، وهو أمر نجح فيه تماما. لكن حتى إدراك الخطوة الأولى باعتبارها تجربة نموذجية رائدة تمثل فعلا استراتيجيا. لقد عرف كول أن تطوير المهارات

القيادية لم يكن أمرا اختياريا، لكن كيفية تطبيق ذلك التطوير المطلوب لم تكن واضحة. واتخذ فعله الإجرائي وسط حالة من الغموض وعدم اليقين، ثم دعا المدراء لمراجعة العملية وتحسينها من أجل المستقبل. وهنا تكمن عوامل التفكير الاستراتيجي: مع انخراط المدراء في العملية، عملوا على تشكيلها وتحسينها لصالحهم ولصالح المؤسسة.

هذا التداخل بين التفكير والفعل والتأثير لا يحدث عرضا. في الحقيقة، فإن هذه الجوانب تكمل بعضها بعضا إذا أراد القادة والمؤسسات تطبيق الاستراتيجية كعملية تعلم. وكما سنرى في الفصل التالي، يعمل التفكير والفعل والتأثير معا داخل فرق القيادة الاستراتيجية أيضا.

هوامش:

1 -

Collins, 2001.

2 -

Welch, 2003, p. 298.

3 -

Zauderer, 1992.

4 -

Pfeffer, 1981, p. 70.

5 -

Watson, n.d.

6 -

Hendricks & Singhal, 1997.

- 5 -

فرق القيادة الاستراتيجية

في حين أن التعاون في صياغة وتطبيق الاستراتيجية يتم من خلال مجموعة متعددة من الطرق وجملة متنوعة من الوسائط، فإن فريق القيادة الاستراتيجية (SLT) يتطلب انتباها خاصا. في عملنا مع المدراء التنفيذيين والمؤسسات، نعتبر هؤلاء فرقا إذا كان لعملهم مضامين استراتيجية بالنسبة للمؤسسة. ومن المؤكد أن الفرق المكلفة - رسميا - بتطوير الاستراتيجية أو القيام بالتخطيط الاستراتيجي تمثل فعلا "فرق القيادة الاستراتيجية"، لكن يمكن اعتبار غيرها من ضمن هذه الفرق أيضا. على نحو مشابه، نحن لا نشير هنا بالضرورة إلى الفرق التي يحتل أعضاؤها قمة المناصب الإدارية فقط. صحيح أنها تعتبر من "فرق القيادة الاستراتيجية" (رغم أنها لا تؤدي وظيفتها على هذا النحو دوما)، إلا أنها ليست الوحيدة.

تعريف ودور فرق القيادة الاستراتيجية

فريق القيادة الاستراتيجية هو فريق يكون لعمله مضامين استراتيجية بالنسبة لوحدة تجارية معنية، أو خط إنتاج، أو مجال للخدمة، أو مجال وظيفي، أو قسم، أو شركة. ومثلما تختلف القيادة الاستراتيجية عن القيادة العامة العادية (راجع

الفصل الأول)، ويختلف التأثير الاستراتيجي عن التأثير العام العادي (انظر الفصل الرابع)، كذلك يمكن تمييز فرق القيادة الاستراتيجية عن الفرق الأخرى في المؤسسة اعتمادا على العمل الذي تقوم به. وإذا كان عمل الفريق يصب في خدمة نجاح المؤسسة على المدى البعيد، فإنه فريق قيادة استراتيجية.

قد يكون من المفيد التفكير ببعض الأمثلة على فرق القيادة الاستراتيجية، كذاك الفريق الذي كلف بمهمة تطوير الجيل التالي من المنتجات في شركة تعتبر الابتكار الإبداعي بمثابة محرك استراتيجي. وقد يرتبط عمل فريق القيادة الاستراتيجية أيضاً بالاستراتيجية العمومية والوجهة العامة للمؤسسة بطرائق أخرى غير مباشرة. لنفكر على سبيل المثال بالمدراء الذين يحتلون قمة المناصب في مجال وظيفي معين لمؤسسة ويعتبرون دورهم بمثابة ضمان لدعم الوظيفة لاستراتيجيتها. بعض الأمثلة على الفرق ضمن هذه الفئة التي قدم لها برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" خدماته، تشمل فريق قيادة عمليات التوزيع، وفريق إدارة المبيعات، وكبار موظفي الشؤون المالية. أما المثال الممتاز فيجسده فريق مكلف بمهمة تصميم عملية جديدة للمؤسسة، كفريق إدخال التحسينات المستمرة. لعمل كهذا مضامين استراتيجية لأنه يمارس تأثيرا يخترق معظم الوحدات والأقسام المؤسسية.

يعتبر فريق القيادة الاستراتيجية عاملا حاسما في أهميته في عملية القيادة الاستراتيجية، لأن الفرق تمثل المعلومات المتجمعة في المؤسسة. أي أن الموظفين يتجمعون معا ويضيفون وجهات نظر متعددة، وبيانات ومعلومات مختلفة، وتجارب وخبرات متباينة. هذا المدى الواسع من المعلومات (لدى الفرق الفاعلة) يمتزج ويتوالف بطرائق لا يمكن أن تحدث لدى أي شخص بمفرده. بمعنى أن الفرق، تمتلك إمكانية ملء المساحات الخالية على الهيكل التنظيمي حيث تظهر القيادة الاستراتيجية.

فرق القيادة الاستراتيجية تتجمع في كل أقسام المؤسسة

طلب استفتاء - غير رسمي - من قراء النشرة الإخبارية الإلكترونية لـ"مركز القيادة الإبداعية" التعليق على فرق القيادة الاستراتيجية التي يعملون فيها[1]. وفي حين أن أكثر من نصف المستفتين أشاروا إلى أنهم يشغلون مراتب متوسطة (تلي مستوى كبار المدراء)، إلا أن 97٪ منهم أكدوا أنهم شاركوا على الأقل في أحد فرق القيادة الاستراتيجية خلال السنوات الخمس الماضية. وبعد وصف هؤلاء نمط العمل الذي قاموا به ضمن الفرق، وجدنا أنهم انخرطوا في العمل الفعلي للمؤسسة: تحسين العمليات، القيام بالمبادرات التي تخترق الحدود الوظيفية، تزويد المؤسسة بالعناصر القيادية على المستوى الوظيفي، وذلك على سبيل المثال لا الحصر. واعتمادا على هذه البينة (غير الرسمية)، رأينا أن القيادة الاستراتيجية تظهر في الحقيقة على مستويات دون الإدارة العليا.

المدراء المشاركون في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" في "مركز القيادة الإبداعية" يؤيدون وجهة النظر القائلة إن فرق القيادة الاستراتيجية توجد في كافة أقسام ومستويات المؤسسة. وقبل حضورهم البرنامج، استكملوا الإجابة عن بنود وسيلة استقصاء تدعى "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" (STRAT) (انظر الملحق ب). حيث طلب من المشاركين تحديد الفريق الذي خدموا فيه - كقادة أو أعضاء، ثم الإجابة عن 27 بندا متعلقا بوظيفة الفريق والقيادة، إضافة إلى تفاعلات الأعضاء مع بعضهم بعضا. شملت البنود النموذجية عبارات مثل: "يتبادل أعضاء الفريق الثقة والاحترام"، "فريق القيادة الاستراتيجية هذا يفهم التهديدات الداهمة/ ويعرف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية". وفي حين أن المشارك في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي" كان في الحالة النمطية على مستوى نائب الرئيس وما فوق، إلا أن عددا من المشاركين كانوا على مستوى المدراء، وفي

بعض الأحيان على مستوى كبار المدراء. وبالرغم من تفاوت مستوى المشاركين في البرنامج، إلا أنهم تمكنوا جميعا من تحديد وتقويم واحد من فرق القيادة الاستراتيجية التي انضموا إليها.

في بعض الأحيان لا تؤدي فرق القيادة الاستراتيجية وظيفتها بكفاءة لأن أعضاءها لا يعتبرون أنفسهم من العناصر الداعمة للميزة التنافسية المستدامة في مؤسساتهم. وقد يحدث ذلك حين تحاصر الأنشطة والضغوط اليومية هؤلاء الأعضاء، بينما يتركون آراءهم ووجهات نظرهم حول القيمة الإجمالية التي يضيفونها للمؤسسة تتراجع عن الواجهة. ومن المفيد لهذه الفرق غالبا التراجع خطوة ثم إعادة التركيز لإدراك الصورة الكلية، واستعادة آرائهم ووجهات نظرهم إلى الواجهة مرة أخرى. العرض 5 - 1 قد يكون مفيدا بالنسبة لمثل هذه الجهود.

فريق الإدارة العليا باعتباره فريق القيادة الاستراتيجية

مع أن فرق القيادة الاستراتيجية توجد في كل أقسام ومستويات المؤسسة، إلا أن غالبية الناس يعتبرون فريق الإدارة العليا هو فريق القيادة الاستراتيجية. لقد كتب الكثير حول فرق الإدارة العليا في المؤسسات، وهناك جدل محتدم حول هذه المجموعة: هل تعتبر من الفرق أم لا[2]، وهل تتكئ القيادة العليا على أكتاف كبار المدراء التنفيذيين؟ وهل يؤدي وظيفة كبير المدراء التنفيذيين الشخص نفسه بمشاركة فريق الإدارة العليا أم لا؟[3]، وما هي طرق تمييز فرق الإدارة العليا عن الفرق الأخرى؟[4]. من الواضح أن فريق الإدارة العليا كيان مثير للاهتمام بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء. ولربما راقبت فريق الإدارة العليا في مؤسستك وطرحت بعضا من الأسئلة التي أثارها الباحثون أنفسهم: هل يشكل الأعضاء فريقا فعليا أو مجرد مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون معا لتبادل المعلومات؟ لا شك في أن العمل كفريق في قمة المؤسسة ليس أمرا سهلا. ويقدم كاتزينباخ (1997) الأسباب التالية التي تكمن وراء صحة هذه المقولة:

- من الصعب تحديد هدف ملموس وواقعي وذي مغزى بالنسبة للفريق المتربع على قمة هرم المؤسسة.
- يصعب التعبير عن أهداف الأداء الملموسة (بشكل واضح، ومحدد، ومكرر، وقابل للقياس).
- غالبا ما تغيب التوليفة الصحيحة من المهارات؛ وبدلاً من ذلك يتم اختيار الأعضاء اعتمادا على منصبهم الرسمي.
- يصعب على المدراء التنفيذيين العثور على الوقت الكافي للالتزام نظرا لانشغالهم الدائم.
- تعتمد الفرق الحقيقية على المسؤولية الجماعية والمساءلة المتبادلة؛ لكن المدراء التنفيذيين تفوقوا وتميزوا انطلاقا من المسؤولية والمساءلة على المستوى الفردي.
- تركيبة السلطة / القوة لا تناسب الفرق؛ أي أن المدراء التنفيذيين تعودوا على تراتبية توضح عملية القيادة وصنع القرار.
- العمل الفردي سريع وفعال؛ ولا يتمتع المدراء التنفيذيون بما يكفي من الصبر لعمل الفرق القائم على التنشيط والتراصف.

بالرغم من هذه الصعوبات، إلا أن جزءا (على الأقل) من عمل كبير المدراء التنفيذيين والإدارة العليا يتطلب جهد الفريق. وفي الحقيقة، يقدم كاتزينباخ (1998) الحجة على أن أفضل وأكفأ كبار المدراء التنفيذيين يعرفون كيفية التمييز بين العمل الذي يتطلب جهود الفريق من مجموعة الإدارة العليا، وبين العمل الذي لا يتطلب ذلك. كما أن هؤلاء قادرون على قيادة المجموعة بأسلوب مختلف تبعا للوضع السائد.

العرض 5 – 1: اقتراح تطويري: دور فرق القيادة الاستراتيجية في مؤسستك

فكر بالعمل الذي تؤديه والفرق التي تخدم فيها. عددْ فرق القيادة الاستراتيجية (لا بد أن يكون هناك أكثر من واحد) التي كنت قائدها أو عضوا فيها، ثم اطرح الأسئلة التالية حول كل منها:

- ما هي رسالة الفريق أو مهمته؟
- ما هي القيمة التي أضافها إلى المؤسسة؟ ما الذي ستخسره المؤسسة لو انفرط عقده فجأة؟
- كيف ساعد هذا الفريق مؤسستك على توكيد وضمان الميزة التنافسية في ميدان نشاط المؤسسة (التجاري)؟
- كيف عرفت بنجاح الفريق؟ كيف استطعت قياس ذلك النجاح؟ ما هي طرائق تراصف هذه المقاييس مع الرسالة أو المهمة؟
- ما هي الطرائق التي تبادل عبرها أعضاء الفريق الاعتماد على بعضهم بعضا؟ هل عملت أنت وباقي الأعضاء بشكل مستقل ونجحتم مع ذلك في العمل كفريق؟ في حالة الإيجاب، كيف؟ وفي حالة النفي، لماذا؟
- قدم توصيفا لأهم اثنين أو ثلاثة طرق مارس من خلالها الفريق تأثيره في الوحدات والأقسام المؤسسية الأخرى.

اطلب من أعضاء الفريق الآخرين الإجابة عن هذه الأسئلة أيضا، وخذ وقتا كافيا لمناقشة إجابات كل عضو بحيث تمتلك معنى مشتركا للدور الذي قام به كل واحد من فرق القيادة الاستراتيجية في مؤسستك.

يبقى السؤال المطروح هو: هل تحتاج مسؤوليات القيادة الاستراتيجية عند قمة المؤسسة أن تعمل مجموعة الإدارة العليا كفريق؟ وجوابنا هو: نعم، ينبغي على

مجموعة الإدارة العليا أن تقارب العمل كفريق قيادة استراتيجية، لأن صياغة الاستراتيجية للمؤسسة وقيادتها من خلال عملية التعلم تتطلبان اعتماد الأعضاء في قمة المؤسسة على بعضهم بعضا، ولا يمكنهم القيام بذلك بشكل إفرادي. العرض 5 - 2 يقدم بعض التلميحات حول كيفية تشكيل فريق قيادة استراتيجية في قمة المؤسسة بصورة ناجحة.

العرض 5 - 2: اقتراح تطويري: إنشاء فريق للقيادة الاستراتيجية في القمة
من الصعب إيجاد مناخ مناسب تعمل فيه مجموعة الإدارة العليا كفريق قيادة استراتيجية. أما الاقتراحات التالية (اعتمادا على كاتزينباخ، 1997) فيمكن أن تفيدك: • تأكد من أن عملية صياغة الاستراتيجية تعرّف/ وتعتبر نتاج عمل جماعي. أي ينبغي التوكيد على تمتع أعضاء الفريق بمهارات وآراء وتجارب مختلفة لصياغة الاستراتيجية بطرائق يستحيل عليهم، كأفراد، استخدامها. • اعمل على نقل وتغيير دور القيادة. قد يكون ذلك بالغ الصعوبة بالنسبة لفريق الإدارة العليا، نظرا لأن الموظفين يعتبرون كبير المدراء التنفيذيين قائدهم. لكن القيادة، في الفرق الحقيقة، تعتبر عملية أو نسقا، وليست منصبا. أي أنها تنتقل من شخص لآخر تبعا للمعرفة أو الخبرة المتصلة بالقضية المعنية. • اعمل على ترسيخ المسؤولية المتبادلة. لقد اعتاد المدراء على تحمل المسؤولية (والمساءلة) بشكل فردي. لكن في العمل الجماعي الحقيقي (عمل الفريق) والضروري للقيادة الاستراتيجية، سيحتاج هؤلاء إلى مقاربة المسألة بطريقة مختلفة. يقدم كاتزينباخ العبارتين المميزتين التاليتين: "نتبادل تحمل المسؤولية"، في مقابل "حملنا المدير المسؤولية" (1997، ص89).

عندما تفشل فرق القيادة الاستراتيجية

هل كنت عضوا في فريق شمل أفرادا يتمتعون بالموارد والالتزام لكن أداءهم لم يكن على مستوى التوقعات؟ لا بد أن هؤلاء قد واجهوا - بطريقة ما - عقبات تعترض كفاءتهم وفاعليتهم حين يجتمعون معا، ولم تستطع مهاراتهم وقدراتهم - الفردية - مغالبتها. على سبيل المثال، ربما تبنى الفريق - بشكل واع أو غير واع - قاعدة تقوم على عدم تحدي آراء القائد. وكثيرا ما تنتج عن مثل هذه الحالات قرارات خاطئة نظرا لقلة المعلومات والآراء ووجهات النظر ذات الصلة. هذا واحد من الأسباب العديدة التي تجعل قدرة الفريق، كمجموعة، أقل من حاصل جمع قدرات أعضائه كأفراد.

بالرغم من أننا لا نعتبر الفرق الرياضية من فرق القيادة الاستراتيجية، إلا أنها تجسد بعض الأمثلة الحية التي تثبت أن الكل يكون أحيانا أكبر - أو أصغر - من حاصل جمع الأجزاء. فريق الهوكي الأمريكي الذي فاز بالميدالية الذهبية في أولمبياد عام 1980، مثال معبر عن ذلك. فقد كان فوزه مثيرا وملهما، حيث لم يتوقع أحد حصول هذه المجموعة من الأفراد على هذه النتيجة، نظرا لضعف مواهبهم وقدراتهم (كأفراد)، لكن حاصل جمع تلك المواهب والقدرات في فريق واحد تجاوز كل التوقعات. ومع أن فريق عام 1998 كان أفضل من فريق 1980 "المعجزة"، تبعا لأي مقياس، لأن السياسات التي تحكم العضوية فيه قد تغيرت، واحتشدت القائمة باللاعبين النجوم الذين اشتهروا في الدوري الوطني، لكن لسوء الحظ، لم يتجاوز فريق عام 1998 مرحلة ربع النهائي. لقد تكون "فريق الأحلام" هذا من أعظم اللاعبين (الأفراد)، لكنه لم يكن ناجحا بما فيه الكفاية كفريق.

غالبا ما تتكون فرق القيادة الاستراتيجية أيضاً من ألمع وأقدر الأفراد، مثل كبار المدراء الناجحين، وأولئك الذين يتمتعون بمستوى رفيع من المعرفة والدراية

والخبرة التقنية. لكن في الاستفتاء - غير الرسمي - الذي أجريناه، لم يعتبر سوى 40٪ ممن شملهم الاستفتاء أن فرقهم فاعلة، وعالية الكفاءة في تحمل مسؤولياتها (5). أي أن 60٪ من الفرق اعتبرت ضعيفة الفاعلية. وخلافا للفرق الرياضية، فإن عجز فريق القيادة الاستراتيجية ينعكس في كل أقسام ووحدات المؤسسة، ويمكن أن يترك أثرا دائما يتجاوز مدة وجود الفريق. في أخطر الحالات، يمكن لعجز فريق القيادة الاستراتيجية أن يهدد وجود المؤسسة ذاتها، ويؤثر في حياة وعمل موظفيها. وفي أقلها خطرا، حين تواجه فرق القيادة الاستراتيجية الصعوبات - مثل إقامة التوازن بين التكتيكات والاستراتيجية أو الاتصال مع كل أقسام المؤسسة - يرجح أن تكون تبعات وعواقب هذه الصعوبات أكبر من تلك التي يواجهها الأفراد. فرق القيادة الاستراتيجية تشمل عددا أكبر من الأشخاص والموارد، وتؤثر بشكل أعمق وأوسع وأبعد في مستقبل المؤسسة، كما يتجاوز حجم تأثيرها أي فرد. لهذا السبب، من المهم لفرق القيادة الاستراتيجية ألا تحاكي فريق الولايات المتحدة للهوكي الذي شارك في أولمبياد عام 1998: لاعبون مبدعون كأفراد، ومخيبون للآمال في أدائهم كفريق.

مثال توضيحي

روى أحد كبار المدراء التنفيذيين الذين عملنا معهم قصة حول فريق فشل في مؤسسته. فقد أجرت المؤسسة لتوها استفتاء لآراء الموظفين، وحددت عدة قضايا لإخضاعها لمزيد من التقصي والاستكشاف. وشكلت فرقا من أقسام متعددة لجمع وتحليل المعلومات وتقديم التوصيات للقيادة العليا فيما يتعلق بالخطوات الإجرائية الممكنة. مثل كل واحد من هذه الفرق فريق قيادة استراتيجية مختلفا، وكان نجاحها بالغ الأهمية بالنسبة لقيادة المؤسسة. حاولت القيادة العليا إظهار تلك الأهمية بطرائق عديدة، كان أوضحها قيادة كبار المدراء لهذه الفرق. وشمل الدور اختيار الأعضاء، وتحديد مواعيد الاجتماعات وتسهيل عقدها، وتوفير المعلومات والموارد، والتدريب.

كانت مهمة أحد الفرق تفحص المكاسب والعوائد المقدمة إلى الموظفين، لأن ذلك مثل مشكلة ظهرت في استبيان الآراء. تكون الفريق من المدراء الذين يحتلون المناصب المتوسطة، ولم يشمل صغار الموظفين ولا كبار المدراء (باستثناء قائد الفريق). وكان من المتوقع أن يقدم الفريق توصياته التي تصب في مصلحة أكبر شريحة من الموظفين عموما، لكن ذلك لم يحدث. لماذا؟

أولا، لم يفهم كل عضو في الفريق أن فريقه هيئة لتقديم التوصيات لا لصنع القرارات. علاوة على ذلك، ونظرا لعدم توفر المعلومات المالية الضرورية، لم يجر عملية تقويم للتأثير المالي لقراراته في الشركة. أخيرا، أكد أعضاؤه على رغباتهم وحاجاتهم الشخصية والضيقة خلال مناقشاتهم بدلاً من استخدام منظور الأغلبية الساحقة من الموظفين.

قدم الفرق فعلا ثماني توصيات، لكن لم يطبق منها سوى اثنتين، كانت الإدارة العليا قد حددتهما سابقا. وتبعا لكبير المدراء التنفيذيين، كانت التوصيات الست الباقية "إما باهظة التكلفة أو متناقضة مع ما تفعله الإدارة المسؤولة في أية شركة". كما علق قائلا إن موظفيه (أعضاء الفريق) على درجة رفيعة من الذكاء والتعليم - 95٪ منهم من خريجي الجامعات، كما يحمل عدد منهم شهادة الدكتوراه. إذن، القضية لا تتعلق بكفاءة وذكاء ومستوى تعليم الأفراد في الفريق. فقد فشلوا - كفريق - في التفكير والفعل والتأثير على الصعيد الاستراتيجي.

التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي في فرق القيادة الاستراتيجية

مثلما نؤكد في فصول هذا الكتاب، يمارس العديد من الأفراد القيادة الاستراتيجية. ولا يقتصر ذلك على كبير المدراء التنفيذيين أو أعضاء فريق الإدارة العليا، أو المدراء الذين يحتلون أرفع المناصب فقط. وفي الحقيقة، فإن القادة الأفراد ليسوا وحدهم الذين يمارسون التفكير والفعل والتأثير - استراتيجيا - في الآخرين،

بل إن فرق القيادة الاستراتيجية تفعل ذلك أيضا. ولربما يبدو من الغريب القول إن هذا الفريق يفكر وذاك يفعل. لكن الفرق تؤدي ذلك بطرائق مهمة، كما تمارس التأثير الاستراتيجي أيضا.

من أجل فهم كيفية ممارسة الفرق لعمليات التفكير والفعل والتأثير، من المفيد تذكر عملية مشتركة تمارس في معظم المؤسسات: إدارة الأداء. إذ يمكن للمدراء - الأفراد - حضور مختلف الدروس التدريبية لتعلم مهارات إدارة الأداء، مثل وضع الأهداف، والإشراف، والتدريب، وتقدير خدمات الآخرين. واعتمادا على التدريب والتجربة والخبرة، يمكن أن يتمتع هؤلاء المدراء الأفراد بقدرة كبيرة على قيادة موظفيهم.

في الوقت ذاته، يمكن أن نجد إدارة الأداء ضمن الفرق أيضا. لنفترض - مثلا - أن المدراء داخل أحد الأقسام يلتقون كفريق لإجراء مراجعة - جماعية - لأداء موظفيهم. ولن يفاجئنا حدوث "السيناريو" التالي:

اعتمادا على المناقشة التي تجري، يكتسب المدراء فهما جديدا لموظفيهم. إذ لم يتعرف العديد من الموظفين على آخر ما توصلت إليه التقانة الحديثة، وأتى المدراء إلى الاجتماع وهم يعتقدون أن موظفيهم لا ينقصهم سوى بذل مزيد من الجهود في هذا الاتجاه. لكن خلال الاجتماع، يجد المدراء أنفسهم يتحدثون عن نقص الموارد المتاحة، حيث لا يتوفر لديهم سوى القليل من الأشخاص والأموال الضرورية للتدريب. علاوة على ذلك، يشجع نظام المكافآت في المؤسسة الالتزام بالمواعيد النهائية مهما كان الثمن. يتغير ويتعمق فهم المدراء للوضع لأنهم يصغون لبعضهم بعضا، ويعالجون قضية الأداء بطريقة جماعية. بل يختارون اتخاذ خطوة جماعية لمواجهة التحديات المشتركة. باختصار، ينخرط الفريق ذاته في إدارة الأداء.

فكـرْ بأحـد فـرق القيـادة الاسـتراتيجية ﯖ مؤسسـتك. مـا هـي الطـرق الـتي يستخدمها للتفكير والفعل والتأثير؟ سنحاول أن نسترشـد للإجابـة عـن هـذا السـؤال بمعاينة كل من هذه العمليات بشكل دقيق.

التفكير الاستراتيجي ﯖ فريق القيادة

عنـد تقـويم فاعليـة تفكـير الفريـق، ينبغـي أن نأخـذ بعـين الاعتبـار عـدة أسـئلة مختلفة، تشمل:

- هـل يحصـل الفريـق علـى المعلومـات الاسـتراتيجية الـتي يحتاجهـا لاتخـاذ القرارات؟
- هـل يضـمن تكـوين الفريـق اسـتخدام وجهـات النظـر والخـبرات والمعـارف الاستراتيجية الرئيسة؟
- هل يطبق الفريق كفاءة "استخلاص المعنى المنطقـي المشـترك" مـن المعلومـات المتوفرة له؟

أولا، ينبغـي علـى أي فريـق الحصـول علـى المعلومـات الـتي يحتاجهـا لاتخـاذ الخيارات المناسبة. ويتوجب على هذه المعلومات والمعطيات أن تكون صحيحة ومفيدة للعمليـة. وعلـى فـرق القيـادة الاسـتراتيجية - خصوصـا - التأكـد مـن اعتمادهـا المقـاييس والبيانـات المتسـقة والمنسـجمة مـع "محركـات" المؤسسـة، دون الاكتفـاء بالبيانات والمعطيـات الـتي استخدمت دوما ﯖ هـذا النـوع مـن القـرارات. كمـا ينبغـي عليهـا التأكـد مـن الحصـول علـى المعلومـات المتعلقـة بالبيئـة الخارجيـة والصـناعة (ميـدان النشـاط التجـاري)، إضـافة إلى البيئـة الداخليـة للمؤسسـة. هـل تسـهل أنظمـة القيـاس والمعلومـات حصـول الفريـق علـى هـذا النـوع مـن المعلومـات؟ هـل يتبنـى فريـق القيـادة الاسـتراتيجية المعـايير الـتي تشـجع معاينـة كـل أنـواع المعلومـات؟ أخـيرا، هـل يستخدم الفريق عادة تلك المعلومات حين تكون متوفرة؟

المثال التقليدي على الفريق الذي يقيد المعلومات القادمة إليه يجسده فريق الإدارة العليا الذي لا يمتلك "حساسات" في المؤسسة لمعرفة ماذا يحدث فعلا، وما الذي يعتقد الموظفون أنه مهم، وما هي العمليات التي تنجح وتلك التي تفشل. هذا الفريق يتجاهل المعلومات الحيوية الضرورية لتقويم "الحالة الصحية" للمؤسسة.

السؤال الثاني الذي يجب أن يطرحه فريق القيادة الاستراتيجية عند استقصاء قدرته على التفكير هو: هل يضمن تكوين الفريق وجود وجهات النظر الاستراتيجية الأساسية؟ إن التكوين المناسب يسمح بظهور وجهات نظر متعددة وعلاقات تبادلية. فإن غابت الآراء ووجهات النظر النقدية تعذر إجراء حوار نشط ومفيد. كبير المدراء التنفيذيين الذي تطرقنا إليه سابقا ذكر تكوين الفريق كأحد الأسباب التي أدت إلى إخفاقه. فقد ضم عددا من المحترفين الأكفاء الذين شغلوا أرفع المناصب، لكنهم لم يقوموا بأدوار إدارية ولذلك لم يتمتعوا بالخبرة الضرورية لفهم القضايا من منظور المؤسسة ككل. ومثلما قال: "وضعنا افتراضات حول هذا المستوى من قدرة الموظفين من أجل التفكير بأسلوب أكثر استراتيجية مقارنة بما تدربوا عليه سابقا". ونظرا لضرورة التفكير الاستراتيجي الواسع الأفق، تمنى لو عينت المؤسسة مدراء لعضوية الفريق.

يمكنك التفكير بمستويات العناصر التكوينية للفريق باعتبارها صارمة ومحددة. (من هو المعين خصيصا للانضمام إلى الفريق؟)، لكن بمقدورك التفكير فيها بأسلوب إبداعي أيضا. على سبيل المثال، هل يستخدم الفريق الأعضاء بشكل مؤقت، حيث تتم الاستعانة بهم لفترة قصيرة بسبب الحاجة إلى خبرتهم ومعرفتهم ووجهات نظرهم؟ عند تفحص حجم ما يتوفر للفريق من معلومات وآراء ضرورية، من المهم التفكير بمدى نفوذية الحدود المحيطة به.

في الفصل الثاني ناقشنا أهمية استخلاص المعنى المنطقي المشترك في التفكير الاستراتيجي للأفراد؛ أي تطوير فهم مشترك للوضع أو مفهوم متكامل يوضح

الحالة الغامضة. ولأن المعنى المنطقي المشترك يشمل - لزوما - العمل التعاوني، فإن فريق القيادة الاستراتيجية يمثل ميدانا نموذجيا لتفحص هذه الكفاءة بشكل تفصيلي.

إن قدرة فريق القيادة الاستراتيجية على الانخراط في استخلاص المعنى المنطقي المشترك تعتمد على العديد من العوامل، بما فيها ديناميات السلطة على الفريق. من المفارقة أن القائد القوي يمارس تأثيرا سلبيا على نوعية ونمط تفكير الفريق. لقد عملنا مؤخرا مع أحد كبار المدراء ومرؤوسيه المباشرين، وكلهم عملوا في مؤسسة عالمية. كان نشيطا، ولامعا، ومتحمسا لعمله، ويحظى باحترام وتقدير أعضاء فريقه. لكن أفرزت قوته وطاقته وحماسته آثارا ضارة لأن مرؤوسيه أحجموا عن تحديه أو معارضته. ومن الجدير بالذكر أن أعضاء فريق القيادة الاستراتيجية يمكن أن يترددوا في تحدي قائدهم لأسباب أخرى أيضا: فلربما عوقبوا بسبب ذلك في الماضي.

قدرة فريق القيادة الاستراتيجية على استخلاص المعنى المنطقي المشترك تعتمد أيضاً على معايير ومهارات أفراده في مجال النقاش المفتوح والحوار والصادق. لا بد أنك مررت بهذه التجربة على الأرجح: خلال اجتماع أعضاء الفريق سادت فترة من الصمت توقف خلالها النقاش. نظرت حولك فشاهدت أمارات عدم الرضا على وجوه الحاضرين، لكن لم ينطق أحد منهم بحرف. إذ قيّد الفريق تفكيره الجماعي عبر الامتناع عن مناقشة "ما لا يناقش". هنالك العديد من الأسباب الكامنة وراء مثل هذا "السيناريو". على سبيل المثال، لربما يحبط القائد النقاش المفتوح عبر ردة فعله السلبية تجاه إثارة المواضيع الصعبة. من الأساليب التي يمكن لفرق القيادة الاستراتيجية اتخاذها تبني المعايير والقواعد التي تشجع على الحوار المفتوح والصريح. في الوقت ذاته، يحتاج أعضاء الفريق إلى مستوى من الثقة يسمح لهم بالشعور بالدعم والتأييد عندما يخاطرون بالحديث بصراحة وصدق. العرض 5 - 3 يورد تمرينا على تقويم عملية التفكير في فريق القيادة الاستراتيجية.

الفعل الاستراتيجي في فريق القيادة الاستراتيجية

عند التفكير بمدى ممارسة الفريق للفعل بأسلوب استراتيجي، خذ بالاعتبار الأسئلة التالية

- إلى أي مدى يتمتع الفريق بفهم واضح لنطاق الفعل المسموح به؟
- ويتخذ القرارات في الوقت المناسب؟
- ويوازن بين الأولويات القريبة والبعيدة الأجل بشكل فاعل؟
- إلى أي مدى يسود المناخ المناسب للتعلم ضمن الفريق؟
- إلى أي مدى يستطيع الفريق توليد وتشجيع الفعل الاستراتيجي لدى الآخرين؟

العرض 5 – 3: اقتراح تطويري: ممارسة التفكير الاستراتيجي (في فريق القيادة الاستراتيجية)
فكرْ بالتحدي الاستراتيجي الذي واجهه فريقك أو القرار الاستراتيجي التي اتخذه مؤخرا. خذ بالاعتبار التحديات والقرارات الواسعة المدى والطيف – أي تلك التي Ђمتلك تأثيرات محتملة واسعة الطيف (تشمل المؤسسة برمتها مثلا)، وبعيدة المدى. حاول تقويم مدى فاعلية الفريق في ممارسة التفكير الاستراتيجي عند مواجهة هذا التحدي. تذكر الأسئلة التالية خلال عملية التقويم: • ما هي البيانات والمعطيات التي تعتمدها؟ هل هي متوفرة للفريق، أم أنت بحاجة لقضاء مزيد من الوقت في جمعها؟ • إلى أي مدى تستطيع إقامة التوازن بين سهولة الحصول على المعلومات المتوفرة

وبين الحاجة إلى الحصول على معلومات وبيانات صحيحة ووثيقة الصلة على الصعيد الاستراتيجي؟

- هل أخذت بالاعتبار البيانات والمعطيات الداخلية (حول المؤسسة) والخارجية (حول ميدان النشاط التجاري، والزبائن، والمنافسين..الخ.) في عملية صنع القرار؟ هل هنالك وجهة نظر أهم من الأخرى، ولماذا؟
- عند مراجعة القرار، هل هنالك معلومات جديدة تتمنى لو كانت متوفرة لديك عند اتخاذه؟ ما الذي منعك من الحصول على تلك المعلومات؟
- من شارك في عملية صنع القرار؟ هل ظهرت كل وجهات النظر المهمة؟ في حالة النفي، هل كان الأعضاء منفتحين على الآخرين القادرين على إضافة وجهات النظر تلك؟
- هل سُمعت جميع الآراء والأصوات في مختلف الحوارات والنقاشات التي جرت، أم كان بعضها قويا وبعضها ضعيفا؟ لماذا؟
- ما مدى تشجيع عملية صنع القرار للحوار المفتوح والنقاش الموضوعي؟

فكر بتحد استراتيجي يواجهه فريقك الآن (أو قرار استراتيجي يتخذه حاليا). هل يحتاج إلى التركيز على أي من الأسئلة الآنفة لكي يكون أكثر فاعلية في التعامل مع التحدي الراهن؟

لنعاين أولا مدى وضوح فهم الفريق لنطاق عمله. ولربما يكون من المفاجئ معرفة درجة الارتباك الذي يسببها ذلك، حتى ضمن فريق الإدارة العليا في المؤسسة. على سبيل المثال، كنا نعمل مع فريق المدراء التنفيذيين في إحدى الشركات، وشعرت المجموعة بالحاجة إلى إجراء التحسينات في مجال التخطيط الاستراتيجي. لكن اختلفت مدركات المدراء على وجه الخصوص حول ماهية القضية. بعضهم شعر بأن الوجهة الاستراتيجية واضحة لكن هناك نقصا في المحاسبة لضمان التقدم

نحو تلك الوجهة. وأحس آخرون بأنهم لم يحددوا وجهة استراتيجية على الإطلاق، واكتفوا بوضع خطط سنوية. ومع ارتقاء النقاش، ظهرت خلافات (فلسفية) عميقة فيما يتعلق بدور فريق المدراء في عملية وضع الاستراتيجية: هل يشاركون جميعا فيها، أم هل ينبغي ترك المهمة لمجموعة أصغر حجما من كبار المدراء؟ لم يستطع فريق المدراء التنفيذيين تحقيق أي تقدم في مجال تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي في الشركة حتى توصلوا إلى فهم مشترك لدور الفريق فيها. هذا النمط من الارتباك والتشوش في فريق القيادة الاستراتيجية لا يعتبر أمرا نادرا.

هل كنت عضوا في فريق نظر أعضاؤه إلى بعضهم بعضا بعد بضعة اجتماعات (أو حين ساءت الأمور) وقالوا: "لمَ نحن هنا؟ ما هي مهمتنا؟ هل نسيطر على القضية؟". تنبثق هذه الحالة عندما يحرم الفريق من التمكين (empowerment)، ولا يفهم بوضوح نطاق عمله. وهذا عامل حاسم في قدرته على الفعل الاستراتيجي. إن فرق القيادة الاستراتيجية بحاجة لمعرفة حدودها، وما الذي يمكن - ولا يمكن - أن تفعله لكي تتصرف بطريقة استراتيجية. فإذا لم تمتلك هذا الفهم ستواجه صعوبات في توضيح الاستراتيجية للموظفين في المؤسسة.

حتى حين تتضح الحدود يتوجب على فريق القيادة الاستراتيجية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. هل يقضي الفريق معظم وقته في مناقشة القضايا دون أن يرسم مسارا للتعامل معها؟ هذا المجال من عمل الفريق يعتبر - من جوانب عديدة - نتيجة طبيعية لقدرة الأفراد على التعامل مع حالات الغموض وعدم اليقين في عملية صنع القرار. بعض الفرق تحلل وتعيد التحليل مرارا قبل التوصل إلى قرار. وفي هذا مبالغة في التوكيد على التفكير ويمكن أن يسبب ضررا على المدى الطويل.

المجال الآخر المتصل بالفعل الاستراتيجي يشمل قدرة الفريق على إقامة التوازن والتكامل بين الفعل الذي يفرز نتائج على المدى القريب وذاك الذي يعطي نتائج

بعيدة المدى. هذه القدرة (أو الافتقار إليها) تصبح أشد وضوحا وجلاء حين يحدث شيء غير متوقع في المؤسسة. مثلا: النتائج ربع السنوية أقل من التوقعات. فهل يجري الفريق تخفيضا فوريا على الاستثمارات التي كانت ستعطي ثمارها على المدى البعيد، مثل الاستثمار في الجودة أو تطوير مهارات القيادة؟

في الفصل المتعلق بالفعل الاستراتيجي ناقشنا أهمية الاعتماد على التعلم بالنسبة للقادة الاستراتيجيين (الأفراد). وينطبق الأمر نفسه على الفرق. فإذا أرادت الفرق أن تتخذ خطوات استراتيجية (الفعل الاستراتيجي) يتوجب عليها تعزيز ورعاية وإيجاد مناخ تعليمي داخل الفريق ذاته. ويمكن لهذا المناخ أن يتأثر ببعض المعايير والقواعد - مثلا: كيفية التعامل مع الأخطاء. هل يتفحص الفريق الأخطاء بطريقة تتجنب إطلاق الأحكام وتركز بدلاً من ذلك على دروسها وعبرها وقيمتها التعليمية، أم هل يقفز إلى تحمل (أو تفادي) اللوم. هل أصبح تصوير الكفاءة الفردية معيارا سائدا إلى درجة شيوع روح التفوق على الآخرين؟ هل يتعرض من يقول "لا أعرف" للخطر؟

ينبغي على فرق القيادة الاستراتيجية أيضاً التفكير بالمدى الذي تصل إليه في تشجيع - أو تثبيط - الفعل الاستراتيجي لدى الآخرين. على سبيل المثال، ما هو تأثير الفريق في مناخ الإبداع والابتكار في المؤسسة؟ هل هناك معايير يتبناها الفريق فيما يتعلق بكيفية التعامل مع إخفاقات الآخرين يصل تأثيرها إلى المؤسسة برمتها؟ على سبيل المثال، إذا تسرع الفريق في الهزء بأقسام النشاط الأخرى التي فشلت فإن ذلك سيرسل إشارة إلى أفراد المؤسسة مفادها أن الفشل خطيئة لا تغتفر. لنفكر أيضاً بالطريقة التي يتبعها الفريق - ككل - لتسهيل الفعل المنسق عبر المؤسسة برمتها. تتأصل في هذا الجانب من أداء الفريق الحاجة إلى اتفاق كل فرد على ماهية ذلك الفعل. العرض 5 - 4 يقدم تمرينا مصمما لاستكشاف مثل هذه النقاط.

العرض 5 - 4: اقتراح تطويري: ممارسة الفعل الاستراتيجي (في فريق القيادة الاستراتيجية)

فكر مجددا بالتحدي الاستراتيجي الذي واجهه فريقك أو القرار الاستراتيجي التي اتخذه مؤخرا، وقمت بمراجعته في سياق التفكير الاستراتيجي. حاول تقويم مدى فاعلية الفريق في ممارسة الفعل الاستراتيجي عند التعامل مع هذا التحدي. خذ بالاعتبار الأسئلة التالية:

- هل فهم أعضاء الفريق ما هي مهمته؟ هل اتفقوا على ما هو خاضع لسيطرته وما هو خارج عن حدودها؟ في حالة النفي، ما هو تأثير عدم الاتفاق؟
- بأية طرق يوازن الفريق بين حاجته للبيانات والمعلومات وبين حاجته لاتخاذ القرار؟ فإذا مال نحو مزيد من المعلومات، هل بلغ نقطة لم تعد فيها المعلومات الإضافية تجدي في عملية اتخاذ القرار؟ ما الذي أعاقه (برأيك الآن) عن اتخاذ القرار؟
- بأية طرق يوازن الفريق بين حاجته للنجاح على المدى القريب وبين المضامين بعيدة المدى لهذا التحدي الاستراتيجي؟ إذا لم يكن ثمة توازن بين الحاجتين، ما هو السبب؟
- كيف يتم التعامل مع الأخطاء ضمن الفريق؟ هل يتسرع الأعضاء في الإشارة إلى الخطأ والمسؤول عنه؟ هل هنالك نزوع لتوجيه اللوم أم ميل للتعلم من الأخطاء وحل المشكلات؟

فكر بتحد استراتيجي يواجهه فريقك الآن (أو قرار استراتيجي يتخذه حاليا). هل يحتاج إلى التركيز على أي من الأسئلة الآنفة لكي يكون أكثر فاعلية في التعامل مع التحدي الراهن؟

التأثير الاستراتيجي لفريق القيادة الاستراتيجية

يتوجب على فريق القيادة الاستراتيجية الفعال توليد وتوطيد الالتزام باستراتيجياته وأهدافه بين أعضائه إضافة إلى الموظفين في كافة أقسام المؤسسة. وهو بحاجة - خصوصا فيما يتصل بالحالة الأخيرة - إلى أن يتحدث بصوت واحد أمام باقي الموظفين، وهذه مهمة ليست بالسهلة. إذ تتدخل في هذه العملية أربع مهارات حاسمة في أهميتها بالنسبة لفريق القيادة الاستراتيجية:

- التأثير الفاعل والمتبادل بين أعضاء الفريق
- وجود ركيزة للعلاقات مع الفرق المهمة الأخرى في المؤسسة.
- تأثير متسق يصل إلى جميع أقسام المؤسسة.
- الانفتاح التأثر بالآخرين.

يتوجب على فرق القيادة الاستراتيجية أولا تفحص عمليات التأثير ضمن الفريق. من هو أكثر الأعضاء نفوذا وتأثيرا فيه، ولماذا؟ هل التمايز في السلطة كبير وواسع بحيث لا يؤخذ في الاعتبار - مثلا - سوى قلة قليلة من الآراء - بغض النظر عن جدارتها؟ هل يثق أعضاء الفريق ببعضهم بعضا؟ إن كانت الثقة مفقودة فإن تبادل التأثير والتعاون الفعال يصبح صعبا.

بدون وجود ركيزة راسخة للثقة المتبادلة، سوف يكون أثر الجهود الهادفة لصياغة أفكار أعضاء الفريق هامشيا. وعندئذ يصبح من المستبعد استخلاص معنى منطقي مشترك بصورة فعالة، أو اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وجماعية تحظى بمستويات من الالتزام الضروري لدعمها وتأييدها في كل أقسام المؤسسة. ولأن أعضاء فريق القيادة الاستراتيجية يأتون غالبا من أقسام مختلفة في المؤسسة، فإنهم لا يتمتعون إلا بقدر ضئيل من التجربة والخبرة في مجال العلاقات المتبادلة

والاتصال فيما بينهم، ويرجح أيضاً سقوطهم في شرك مصالح وأولويات الأقسام المتنافسة.

يجب أن تترسخ الثقة والعلاقات الوطيدة بين الفريق وغيره من الفرق الأساسية في المؤسسة. ومن المهم تحديد تلك الطرائق التي يتبادل فيها عمل أحد الفرق الاعتماد على عمل الفرق الأخرى. هل تفهم هذه الفرق أهداف وأدوار بعضها بعضا؟ هل تدرك القيود المعيقة التي تعترض كلا منها؟ هل تعرف النقاط المحتملة التي تتداخل عندها مسؤولياتها أو سلطاتها؟ هل تعي أن نجاح المؤسسة يعتمد على التعاون الفاعل بين الفرق فيها؟

المجال الثالث الذي ينبغي أخذه بعين الاعتبار هو مدى اتساق وانسجام الرسائل التي يبعثها الفريق إلى باقي أقسام المؤسسة. كم مرة اعتقدت أن الفريق قرر شيئا في أحد الاجتماعات، لتسمع فيما بعد بعض أعضائه يتحدثون عنه بأساليب مختلفة؟ ليس من الضروري أن تكون تلك تصرفات مقصودة؛ فلربما لا يتعمد هؤلاء تحريف القرار لمصلحتهم (رغم أن ذلك يحدث أيضا). فغالبا ما يختلف المشاركون - اختلافا بريئا (وذا مغزى) - في فهم ما يسبب التشوش والارتباك حول الأولويات والوجهة الاستراتيجية الفعلية (مع انتشار الرسائل في جميع أرجاء المؤسسة). هنا أيضاً تكون القضية أكثر أهمية بالنسبة لفرق القيادة الاستراتيجية مقارنة بالفرق الأخرى، لأن الموظفين في كل أقسام المؤسسة سوف يفهمون ويفسرون الرسائل من منظور مجموعاتهم الخاصة (مثلا: التصنيع، التسويق، المبيعات..).

هذه الحالة شائعة في التجارب النموذجية التي تحاكي الواقع في برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي". لنفترض - مثلا - أن ثلاثة مدراء من المركز الرئيس اتفقوا على نشر القرار الذي اتخذته شركة "غارسيا" (الافتراضية) لكي تتحول إلى شركة عالمية. بل أعلنوا ذلك في بعض الأحيان أمام جميع مسؤولي الشركة. يبدو الأمر بسيطا أليس كذلك؟ لكن حين حضر مدراء المركز الرئيس

اجتماعات الفروع الإقليمية طلب منهم غالبا إيضاحات. ومن المثير رؤية مدى الاختلافات العميقة - حالما يتم تجاوز توصيفات "البيانات الموجزة" للقرارات (مثلا التحول إلى شركة عالمية) - في تفسيرات القرار بين أعضاء نفس فريق المدراء، الذين يفترض أنهم توصلوا إليه بصورة مشتركة. على سبيل المثال، يمكن أن يعني التحول إلى شركة عالمية أي شيء، بدءاً بـ"ينبغي أن تكونوا على دراية بما يحدث في المناطق الأخرى، لكن ذلك لن يؤثر فعلا في قراراتكم"، وانتهاء بـ"عليكم التحدث مع مسؤولي الفروع الإقليمية الأخرى واتخاذ هذه القرارات بشكل مشترك، لأننا لا نريد الازدواجية والتكرار في المؤسسة".

أخيرا، من المهم بالنسبة لفريق القيادة الاستراتيجية أن يقبل تأثير الآخرين مثلما يؤثر فيهم. لقد ناقشنا مدى أهمية انفتاح القادة - كأفراد - على التأثر بالآخرين، وهذا أمر حاسم الأهمية على مستوى الفرق أيضاً، مما قد يساعد على تحسين نوعية التفكير، والقرارات، والالتزام بين أعضاء الفريق، كما ينطبق الأمر نفسه على ردود أفعال الأفراد والفرق خارج نطاق فريق القيادة الاستراتيجية. لذلك يتوجب على الأعضاء تركيز انتباه خاص على المعايير التي يتبناها فريقهم فيما يتعلق بالانفتاح على المعلومات ووجهات النظر القادمة من خارجه. العرض 5 - 5، يقدم تمرينا لاستكشاف نتائج وتبعات التأثير الاستراتيجي على مستوى الفرق.

العرض 5 - 5: اقتراح تطويري: ممارسة التأثير الاستراتيجي (في فريق القيادة الاستراتيجية)
فكر مرة أخرى بالتحدي الاستراتيجي الذي يواجهه فريقك أو القرار الذي يتخذه حاليا، وقمت بمراجعته من منظور التفكير والفعل الاستراتيجي. في هذه المرة، حاول تقويم مدى فاعلية الفريق في ممارسة التأثير الاستراتيجي عند تعامله مع هذا التحدي. خذ بالاعتبار الأسئلة التالية:

- كيف تمت ممارسة التأثير ضمن الفريق؟ هل شعر الأعضاء كافة بأن الفرصة متاحة أمامهم لممارسة التأثير؟ في حالة النفي، ما هو السبب؟ هل التزم كل الأعضاء بنتيجة القرار، أم فعل ذلك بعضهم فقط؟
- عند التعامل مع هذا التحدي الاستراتيجي، هل احتاج الفريق لتعاون المجموعات والفرق الأخرى في المؤسسة؟ في حالة الإيجاب، كيف كانت علاقة فريقك مع هذه الفرق؟هل كان التعاون سهل المنال؟ هل ظهرت توترات في تلك العلاقة؟ ولماذا؟
- كيف قدم أعضاء الفريق القرار أو النتيجة إلى باقي العاملين في المؤسسة؟ هل كانت الإشارات والرسائل متسقة؟ هل سمع أحد أقسام المؤسسة رسالة وسمع قسم آخر رسالة أخرى مختلفة المضمون؟ في حالة الإيجاب، ما هو تأثير ذلك؟
- عندما وصلت بيانات ومعطيات وآراء الآخرين إلى الفريق، ما مدى انفتاح وتقبل الأعضاء للمعلومات والتأثير؟ هل سعى الفريق لإشراك الآخرين في العلمية لاكتساب رؤى جديدة منهم وتوليد التزامهم بالنتيجة النهائية؟

فكر بتحد استراتيجي يواجهه فريقك الآن (أو قرار استراتيجي يتخذه حاليا). هل يحتاج إلى التركيز على أي من الأسئلة الآنفة لكي يكون أكثر فاعلية في التعامل مع التحدي الراهن؟

فرق القيادة الاستراتيجية وعملية التعلم

في الفصل الأول قدمنا الفكرة القائلة إن الاستراتيجية عبارة عن عملية تعلم، ونعرض تلك العملية مجددا في الشكل 5 - 1. ومن خلال هذه العملية المتكررة لاختبار الفرضيات، تتضح أمام القادة الاستراتيجيين أهم عوامل النجاح في ميدان

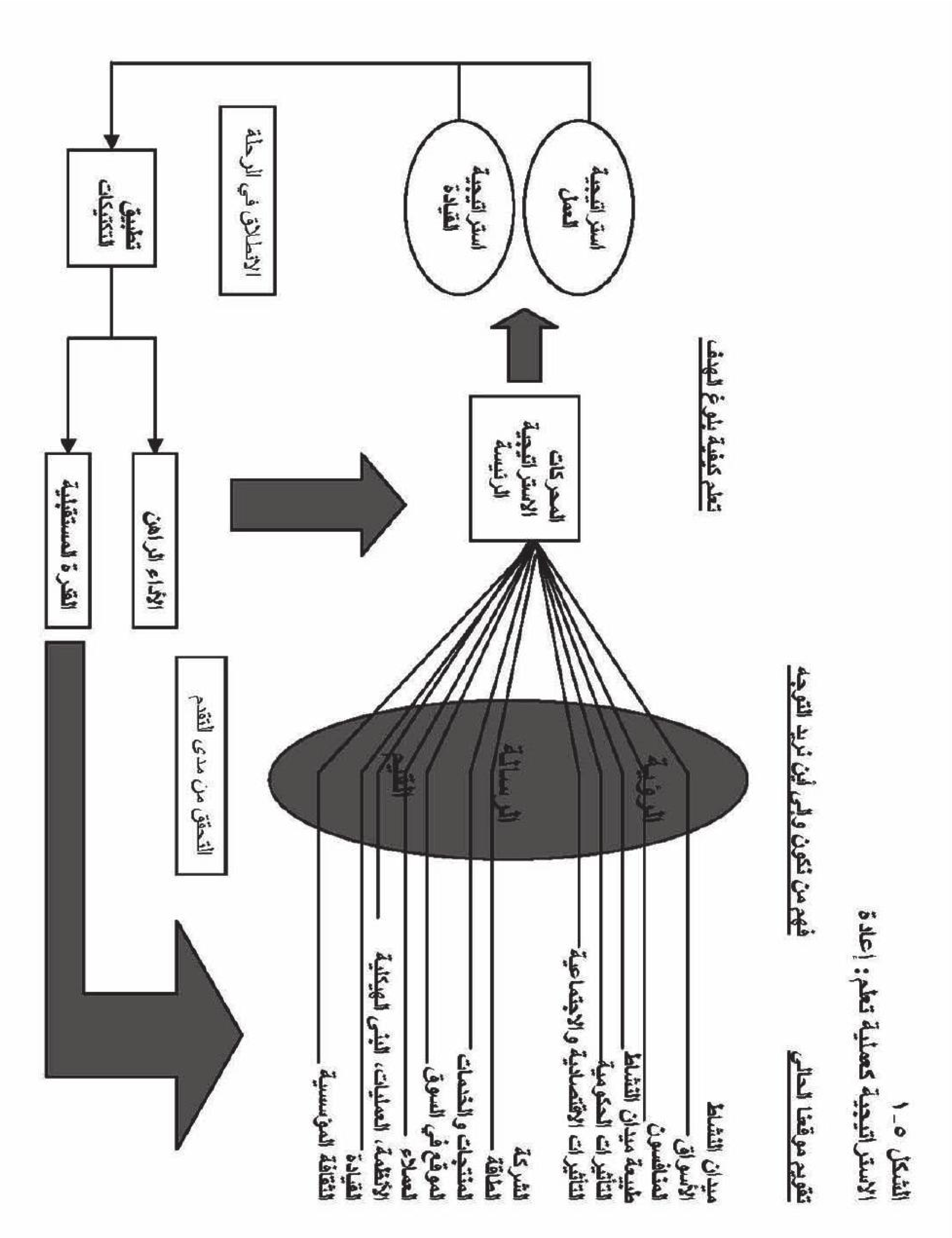
نشاطهم (التجاري) - "المحركات" - فيطبقون استراتيجيات العمل والقيادة للتفوق اعتمادا على هذه "المحركات".

القادة الاستراتيجيون - الأفراد - المتميزون بالفاعلية والكفاءة يستخدمون التفكير، والفعل، والتأثير لجعل الاستراتيجية عملية تعلم في مؤسساتهم. فرق القيادة الاستراتيجية الفعالة تستخدم الطريقة ذاتها لإيجاد المناخ الملائم والعمليات الضرورية لجعل الاستراتيجية عملية تعلم. سنحاول الآن تفحص عوامل عملية التعلم بمزيد من التفصيل لنرى كيف تطبق على فرق القيادة الاستراتيجية.

يمكن لفرق القيادة الاستراتيجية - تبعا لمستواها في المؤسسة - أن تنخرط بطرائق مختلفة في مرحلة "تقويم موقعنا الحالي" (من عملية التعلم). ومن المؤكد أن فرق الإدارة العليا يجب أن تهتم بما يحدث في ميدان نشاط المؤسسة وفي البيئة الخارجية، وفي داخل المؤسسة ذاتها. وينبغي أن يشمل جدول أعمال الاجتماعات مراجعة لمعطيات وبيانات النشاط التجاري، وعمليات المسح الداخلية، ومؤشرات الأداء.. الخ. وعلى المستوى الأدنى في المؤسسة، تحتاج فرق القيادة الاستراتيجية إلى إدراك العوامل التنافسية الحاسمة التي تؤثر في عملها. علاوة على ذلك، فإن فرق القيادة الاستراتيجية هذه هي التي تملك المعرفة المباشرة بما يحدث، لا داخل المؤسسة فقط بل في خارجها أيضا. لذلك فهي تقوم - على أقل تقدير - بدور نقل هذه الرؤى نحو المراكز العليا.

مرحلة "فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه" (من عملية التعلم) لها أيضاً مداليل مختلفة بالنسبة لفرق القيادة الاستراتيجية تبعا لمستواها في المؤسسة. ويبدو واضحا أن من المهم بالنسبة لأي فريق أن يتمتع بفهم مشترك لتطلعات وطموحات المؤسسة وأن يعتنقها. كما يتوجب على فريق القيادة الاستراتيجية العمل على التأكد من أن مهمته تدعم وتساند طموحات المؤسسة. لكن حين يضم الفريق

أعضاء من مختلف أقسام المؤسسة، قد يصبح الشعور المشترك بالمستقبل أصعب منالا.



الشكل ٥-١
الاستراتيجية كعملية تعلم: إعادة

حين تتضح أدوار ومهمات فرق القيادة الاستراتيجية أمام أعضائها، ينبغي عليها تقرير مجالات التركيز والأولويات (المحركات الاستراتيجية)، ومن ثم الانطلاق على مسار يدعم ويقوي هذه المحركات ويحقق الأهداف الاستراتيجية. تلك هي مرحلة "تعلم كيفية بلوغ الهدف" من عملية التعلم. إذ إن فرق القيادة الاستراتيجية (على كافة المستويات) هي التي تضع الاستراتيجيات، بغض النظر عما إذا أطلقت عليها هذا الاسم أم لا. ولأن الاستراتيجية تشير بدلالتها إلى أنماط الخيارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يمكن البحث عن هذه الأنماط لتقرير استراتيجية فريق القيادة الاستراتيجية. على نحو مشابه، تحدد فرق القيادة الاستراتيجية "نبرة" القيادة في المؤسسة، وهذا ما نشير إليه حين نناقش استراتيجية القيادة.

فرق القيادة الاستراتيجية تعمل على "الانطلاق في الرحلة" من خلال خطط التشغيل التي تضعها وتطبقها. ولربما يكون هذا المجال من أكثر المجالات ألفة بالنسبة لنشاط العديد من فرق القيادة الاستراتيجية، لأنه يعكس المشروعات والمهمات اليومية التي ينخرط فيها الأعضاء. أما وضع هذا العمل في سياق عملية التعلم فسوف يساعد الفريق على التأكد من انعكاس هذه المشروعات والمهمات في استراتيجية الفريق والمؤسسة.

تعرف الفرق أيضاً عناصر العملية المرتبطة بـ"التحقق من مدى التقدم". والمقاييس ليست جديدة على معظم الفرق. كما أن الحوار داخلها يدور غالبا حول المقاييس لأنها الطريقة البسيطة للتحقق من مدى التقدم والنجاح. ما مدى التقدم الذي أحرزه المشروع؟ هل يتم إنجازه ضمن الموعد المحدد؟ هل سنحقق الأرقام الموضوعة للأشهر الثلاثة الحالية؟ كيف يبدو مؤشر رضا الزبائن في هذا الشهر؟ لكن أكثر العوامل أهمية وحسما بالنسبة لفريق القيادة الاستراتيجية هو التأكد

من صرامة ودقة المقاييس التي تعكس فعلا أهم عناصر النجاح بالنسبة له، وليست المقاييس التي تعكس أو تلائم فقط ما يستطيع الفريق قياسه بأي درجة من الدقة.

أخيرا، يتوجب على الفرق إعادة تقويم موقعها من منظور استراتيجي. ما الذي تغير في البيئة التنافسية وأثر في المؤسسة؟ ما الذي تغير في المؤسسة وأثر في فريق القيادة الاستراتيجية؟

لم يكن غرضنا من هذا النقاش الإشارة إلى أن فريق القيادة الاستراتيجية يمر عبر مراحل دورة التعلم هذه في معزل عن البيئة (الداخلية والخارجية)؛ بل التوكيد على أن أعضاءه يتصلون بالأفراد والفرق الأخرى - داخل وخارج المؤسسة - لإضافة وجهات نظر وبيانات ومعطيات مختلفة، والتحرك بالاتجاه الذي وضعه الفريق. باختصار، يتحمل فريق القيادة الاستراتيجية مسؤولية قيادة المؤسسة عبر هذه الدورة. إذ إن عملية التعلم تقدم إطارا مفيدا للتفكير بمختلف المهمات القيادية التي يؤديها الفريق.

كيف حول فريق القيادة في شركة "هارليكوين" الاستراتيجية إلى عملية تعلم

قد يكون من المفيد التعرف على تناول أحد فرق القيادة الاستراتيجية للاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم. وهنا، يجسد فريق القيادة في شركة "هارليكوين" مثالا معبرا.

تقويم موقعنا الحالي

في عام 2001، احتلت شركة "هارليكوين" موقعا قويا تحسد عليه. فقد كانت شركة رائدة على مستوى العالم في مجال نشر القصص الرومانسية وسيطرت على القسم الأعظم من أسواق أمريكا الشمالية. كما تمتعت بعشرين

سنة من النمو والأرباح المستمرة. لكن فريق القيادة لم يكن راضيا عن الوضع القائم. فبرغم كل شيء، كانت غالبية أسواق القصة الرومانسية النسائية لا تمثل سوى جزء صغير من سوق القصة النسائية عموما. وفي حين أن الشركة توقعت نموا معتدلا في المبيعات ضمن ميدان نشاطها المحدد، إلا أن الفرصة لتحقيق النمو في السوق الأوسع كانت مهمة وعظيمة.

فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه

بعد وقت قصير من استلامها منصب كبير المدراء التنفيذيين، حولت دونا هيز بؤرة تركيز الشركة إلى خبراتها الجوهرية وهويتها - شركة لنشر الكتب (تنوع نشاطها بطرائق عديدة). كما تحدت قدرات أعضاء فريق القيادة لوضع أهداف أكثر صعوبة في مجالات نشاطهم المختلفة، بغض النظر عن السجل السنوي لأداء كل منهم. وفي نهاية المطاف، تحدت هيز هوية الفريق ذاته، حيث غيرت اسمه ليصبح "فريق قيادة هارليكوين" (بعد أن كان "لجنة إدارة هارليكوين"). لكن التغيير لم يقتصر على الاسم، لأنه رمز إلى أسلوب تحمل الفريق برمته (وليس مجرد كبير المدراء التنفيذيين) مسؤولية قيادة الشركة.

تعلم كيفية بلوغ الهدف

بعيد استلام المنصب، عقدت هيز اجتماعا لمدة يومين (خارج مقر الشركة) حضره أعضاء فريق القيادة. وطلبت من هؤلاء تحديد "المحركات الرئيسة" في صناعة النشر ومقاييس تقويم التقدم والنجاح. وعكس عملهم ما نعنيه بـ"التفكير المنظومي" و"استخلاص المعنى المنطقي المشترك".

اتخذت هيز وأعضاء فريق القيادة خطوات إجرائية للتأكد من انتشار فهمهم الاستراتيجي العميق وفلسفة القيادة في كافة أرجاء المؤسسة. وخلال الاجتماعات

الجديدة التي حضرها كل الموظفين قامت هيز، ومدير الشؤون المالية، ونائب الرئيس للموارد البشرية، بتوضيح استراتيجية الشركة لموظفيها كافة. ومنحت فرص تطوير المهارات القيادية لأول مرة إلى الموظفين (وليس إلى المدراء).

الانطلاق في الرحلة

فيما يتعلق بالسنة التالية، ركز كل قسم من أقسام شركة "هارليكوين" جهوده ومساعيه على "المحركات" الاستراتيجية الخاصة به. وجرى تنظيم كل اجتماع عمل شهري لتسليط الضوء على الجهود الحالية والتقدم الذي تحقق فيما يتعلق بهذه المحركات. وتركز الانتباه على مدى انسجام تكتيكات النشاط التجاري مع الاستراتيجية ومع هذه المحركات الأساسية.

التحقق من مدى التقدم

تبعا لكل المقاييس تقريبا، شهدت السنة التالية نجاحا باهرا للشركة. فقد ارتفعت أرباحها مقارنة بالسنة الماضية، واحتلت أربعة من كتبها لائحة الكتب الأكثر مبيعا في صحيفة "نيويورك تايمز" (للمرة الأولى بالنسبة للشركة، إضافة إلى أن ذلك يعتبر إنجازا مشهودا بالنسبة لأي دار نشر). العامل الرئيس في هذا النجاح كان قوة وكفاءة التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي لدى فريق القيادة ذاته. على سبيل المثال، انخرط أعضاؤه بصورة جماعية أوثق في التعامل مع القضايا المهمة مقارنة بالوضع السائد سابقا، كما كانوا أكثر انفتاحا على الأفكار المقدمة من أي واحد منهم، وأصبحت الأولويات الاستراتيجية أكثر وضوحا داخل الفريق والمؤسسة ككل، وأصبح لدى الفريق مستوى أعلى من النشاط. وبعد مرور سنة واحدة، أدخل الفريق تحسينات مهمة على بنود المعايير التي تقيس فاعلية الفريق الاستراتيجية.

بعد انقضاء عام واحد على الاجتماع الاستراتيجي برئاسة هيز (في منصب كبير المدراء التنفيذيين)، التقى الفريق لمراجعة التقدم الذي تحقق. وكما لاحظنا آنفا، كانت السنة ناجحة بكل المقاييس. لكنها كانت أيضاً سنة من التفكير المتعمق بالصناعة وبموقع الشركة فيها. وخلال هذه السنة بالذات تبلورت رؤية "هارليكوين" الجديدة (انظر الفصل الثاني): "الهيمنة على سوق القصة النسائية في العالم". وفي سياق التحليل التنافسي للسنة الفائتة، أصبح الأس المنطقي الداعم للرؤية الجديدة أشد وضوحا. إذ إن توسع سوق الشركة ليشمل المجال الأعرض للقصة النسائية قدم فرصة للنمو لم تكن متاحة لولا ذلك.

تمثل تلك الرؤية وجهة جريئة ("إلى أين نريد التوجه")، لكنها تمثل أيضاً إعادة تعريف "راديكالية" لهوية الشركة ("من نكون"). في واقع الأمر، يمثل ذلك تغيرا حوّل المؤسسة من "سمكة ضخمة الحجم في بحيرة صغيرة نسبيا إلى سمكة كبيرة في بحيرة أكبر مساحة وأكثر تنوعا واختلافا" (الأنواع المختلفة من القصة النسائية تتطلب كفاءات مؤسسية ومحركات استراتيجية مختلفة إلى حد ما). في سبيل النجاح، أدرك فريق القيادة في الشركة أنه بحاجة لجعل الاستراتيجية عملية تعلم، ولاستمرارية التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي.

تطوير فريق القيادة الاستراتيجية في مؤسستك

في ختام هذا الفصل نود أن نلفت انتباهك إلى عدة وسائل تساعدك على تطوير فريق القيادة الاستراتيجية في مؤسستك. تعتمد هذه الوسائل على "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" (STRAT) المذكورة آنفا في هذا الفصل، والواردة في الملحق ب. هذه الأداة تسمح لأعضاء فريق القيادة الاستراتيجية بقياس مستوى أداء الفريق تبعا لعدد من الجوانب المتنوعة من فاعليته الاستراتيجية العمومية. أما الغرض منها فهو تحفيز وتنشيط الحوار والنقاش داخل الفريق فيما يتعلق بفاعليته وكفاءته.

يظهر الملحق ج جدولا تفصيليا لبنود "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي.." ضمن إطار الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم. ونحن نجد هذا الجدول مفيدا لأنه يوفر نوعا من التنظيم لبنود "المراجعة" السبعة والعشرين. علاوة على أنه يتيح لنا البحث عن أوجه التشابه بين بعض البنود ضمن كل عنصر من العملية يمكن أن يساعد فريق القيادة الاستراتيجية. على سبيل المثال، يمكن تصنيف نقاط قوة الفريق ضمن فئة واحدة عموما، كما يمكن لمواطن ضعفه أن تصنف ضمن أخرى. إن معرفة ذلك يمكن أن يساعد أعضاء الفريق على التركيز على ما يحدث داخله، ويساعد الفريق على تحسين أدائه خلال عملية الفعل - التخطيط.

في الملحق د، قدمنا معلومات خاصة لاستخدام وسيلة "المراجعة" من قبل فريق مؤسستك.

أخيرا، يوفر الملحق هـ بيانات مقارنة لبنود "المراجعة". لقد جمعنا على وجه الخصوص بيانات ومعطيات تتعلق بكيفية تصنيف حوالي 5300 مدير لفرق القيادة الاستراتيجية في مؤسساتهم تبعا لبنود "المراجعة". أما تفاوت البنود - الانحراف الوسطي والمعياري - اعتمادا على هذه البيانات والمعطيات فيظهر في الملحق نفسه.

نحن ندعوك لاستخدام هذه الأدوات في فرق القيادة الاستراتيجية لتقويم وتحسين فاعليتها الاستراتيجية. ونعتقد أنك ستجد - كما وجدنا - أن لكل فريق تقريبا مهمة أو مهمتين يمكن أن يؤديهما بأسلوب مختلف ليكون أكثر كفاءة على الصعيد الاستراتيجي. كما نؤمن أنك ستكتشف - كما اكتشفنا - وجود بعض المتغيرات على مستوى المؤسسة (ثقافية، بنيوية، منظومية) تؤثر في هذه الفرق، لأنها جزء لا يتجزأ من سياق وتركيبة المؤسسة. في الفصل التالي سوف نساعدك على فهم تأثير هذه المتغيرات بشكل أفضل، بحيث يمكنك - مع فريقك - التمتع بفاعلية استراتيجية أكبر ضمن سياق كل منها.

هوامش:

1 -

Beaty, 2003.

2 - انظر مثلا:

Katzenbach, 1977.

3 -

Katzenbach, 1998; Nadler, 1996.

4 -

Katzenbach, 1998; Nadler, 1996.

5 -

Beaty, 2003.

- 6 -

تحويل الاستراتيجية إلى عملية تعلم في مؤسستك

كنا نركز حتى الآن على المهارات والآراء ووجهات النظر التي يحتاجها القادة الأفراد وفرق القيادة لكي تصبح فاعلة استراتيجيا. أما في هذا الفصل فسوف نحول انتباهنا إلى السياق المؤسسي الأوسع حيث يمارس الأفراد والفرق القيادة الاستراتيجية، ويمكن للقادة أن يقوموا بدور في رعاية وتعزيز الظروف والشروط المناسبة لتشجيعها.

الظروف المؤسسية التي تدعم الاستراتيجية كعملية تعلم

لا يمارس السلوك في فراغ. بل يمارس الأفراد والفرق القيادة دائما في أوضاع وبيئات مؤسسية محددة يمكن أن تتفاوت تفاوتا كبيرا في طريقة تشجيعها للقيادة الاستراتيجية التي قمنا بتوصيفها. أما مدى تسهيل الظروف، أو كبحها، للاستراتيجية كعملية تعلم، فينبثق من مجموع تأثيرات الثقافة والبنى والأنظمة المؤسسية.

في هذا الفصل سوف نلقي نظرة عابرة على الطبيعة العامة للظروف الأساسية للقيادة الاستراتيجية، ونتطرق إلى مؤسستين تختلفان في مدى استعدادهما لجعل

الاستراتيجية عملية تعلم. أخيرا، سوف نعاين الشروط المحددة للثقافة والبنية والأنظمة التي تدعم وتساند الاستراتيجية كعملية تعلم.

الشروط الأساسية:

الثقافة، البنية، الأنظمة

تشير الثقافة المؤسسية في دلالتها إلى القيم المسلم بها، والافتراضات الأساسية، والذاكرة الجمعية في المؤسسة. فهي تمثل "كيف ندير الأمور هنا". كما تنقل إحساسا بالهوية إلى الموظفين والعاملين فيها، وتزودهم بالإرشادات الهادية غير المكتوبة (وغير المنطوقة غالبا) التي تنير لهم معالم الطريق. المؤسسات العسكرية - مثلا - تتبنى ثقافات مختلفة عن ثقافات المؤسسات التعليمية، مثلما تتباين ثقافات شركات الاستثمار والبحث والتطوير والنقل والشحن.

تصوَّر البنية المؤسسية في الحالة النموذجية على شكل مخطط بياني يوضح علاقات السلطة الرسمية وأنماط الاتصال داخل المؤسسة. ويعتبر معظم الموظفين أن البنية الهيكلية من الأمور المسلم بها ويخفقون في إدراك حقيقة أنها مجرد أداة لتسيير العمل. البنية ليست غاية في حد ذاتها، وهناك بنى مختلفة للمؤسسات التي تؤدي مهمات ونشاطات متشابهة، ولكل منها مزاياها ومثالبها المميزة.

من المقبول عموما فكرة وجوب أن تخدم البنية الاستراتيجية وليس العكس. لكن كيف يمكنك التأكد من أن هذا الوضع هو السائد في مؤسستك؟ من الأمثلة اللافتة على ذلك فريق الإدارة العليا في شركة متخصصة في التقانة المتقدمة (رأسمالها 1.3 مليار دولار) حرصت منذ إنشائها على عدم نشر أي مخطط هيكلي لها. أما السبب الرئيس وراء ذلك فهو اعتقاد العديد من كبار مدرائها أن المخططات الهيكلية بطبيعتها تكبح روح الإبداع والمبادرة. لكن مع نمو الشركة في الحجم،

ازداد عدد الموظفين داخلها والمعنيين خارجها، الذين يطالبون بتوضيح الأدوار والمسؤوليات - على سبيل المثال، كيف تعرف من الذي تستشيره؟ ومن هو المسؤول؟ لقد أوجد الافتقار إلى البنية حالة من الارتباك والتشوش والنزاع وعدم اليقين. لكن ظل فريق الإدارة العليا يبحث عن إجابة للسؤال الأساسي: هل حققنا النجاح بسبب تجنب وضع هيكل تنظيمي، أم تحقق النجاح بالرغم من ذلك؟

مثلما هي الحال مع البنية، ينبغي تصميم الأنظمة المؤسسية لكي تخدم الاستراتيجية. هنالك أربعة أنواع شائعة من الأنظمة في جميع المؤسسات: أنظمة المكافآت (حيث الممارسات الرسمية وغير الرسمية تحدد المؤهلين للحصول على المكافآت)؛ أنظمة التحكم والسيطرة (السياسات، الإجراءات، السلطات الضرورية لعملية صنع القرار، وتخصيص الموارد، وسوى ذلك من الالتزامات المؤسسية)؛ أنظمة الاتصال (القنوات والعمليات التي يتم عبرها نقل وتوضيح الأهداف والخطط، والمعلومات المتعلقة بالتطوير المؤسسي والفردي، والتقدم باتجاه الأهداف)؛ أنظمة التعليم (كيفية تصميم الموارد، والحصول عليها، وتقويمها، وتوزيعها على تطوير المؤسسة والأفراد في آن).

الحالة الأولى: تشجيع رؤساء الأقسام الجامعية على تبني الممارسة الاستراتيجية

تلقت مجموعة صغيرة منا الدعوة من قبل عميد كلية الفنون في إحدى الجامعات الكبرى لتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي للكلية، مع ضرورة أن يتم ذلك بشكل رئيس خلال اجتماعين موسعين يضمان "قادة" الأساتذة (مثل: رؤساء الأقسام، كبار الأساتذة، مدراء الشؤون الإدارية) ويفصل بينهما شهر أو اثنان. خصص اللقاء الأول لمراجعة تقرير تقدير الاحتياجات الذي نظمناه للكلية - اعتمادا على مقابلات أجريت عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني لاستطلاع آراء المشاركين في اجتماعات التخطيط الاستراتيجي - بحيث يتاح لهم تبادل الرؤى الشخصية فيما يتعلق بآرائهم حول الوضع المثالي للكلية في المستقبل، وتطوير مسودة

بيان للرؤية بالنسبة للكلية (باستخدام مسودة العميد الأولية كنقطة انطلاق). أما الجلسة الثانية فرتب لها أن تستمر ثلاثة أيام وتخصص لتعديل وصقل البيان، ومن ثم تحديد الأهداف، والخطوات الإجرائية، والمسؤوليات لتحقيق تلك الرؤية.

اعتمد تقدير الاحتياجات الذي أجريناه على سؤال أعضاء الهيئة التدريسية عن نقاط القوة الرئيسة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات التي تواجه الكلية برأيهم. إضافة إلى سؤالهم (بشكل شخصي) حول العوامل التي تجعل اجتماعات التخطيط الاستراتيجي جديرة بالاهتمام بالنسبة لهم. عكست إجاباتهم رغبة في مزيد من العمل الاستراتيجي الهادف، ودعم ومساندة التغيير الاستراتيجي في الكلية؛ عكس بعضها أيضاً رغبة في تطوير وتعميق الرؤية الاستراتيجية المتبصرة. نعرض فيما يلي بعض الملاحظات والتعليقات النموذجية:

"أرغب بمشاركة باقي أعضاء الفريق شعورهم، وأن نحدد بعض الخطوات الواقعية التالية".

"آمل بأن نخرج بإحساس أقوى بالجماعة".

"آمل بأن نتجاوز توافه الأمور والقيود التي تحد من حركتنا".

"تزداد صعوبة العثور على أستاذ في الكلية يقوم بأدوار قيادية: آمل أن نتمكن من التغلب على هذه المشكلة".

تقويمنا المعتمد على البيانات والمعطيات التي جمعناها أكد على أن المشاركين يضعون آمالا كبيرة على اللقاء، وإن حد منها سجل تاريخهم الشخصي مع سياسات الكلية والاجتماعات الفاشلة السابقة. من الإشارات الإيجابية الأخرى انتشار مشاعر الاحترام والتقدير للعميد الذي أجاز هذه العملية لصالح التغيير التقدمي الذي قاده وسانده.

لكن الاستقبال الذي لقيناه فعلا كان مختلفا تماما عن توقعاتنا. فاتصالاتنا التفاعلية مع المجموعة كانت خلافية منذ البداية - بحيث ألغيت الجلسة الثانية. وبدا واضحا منذ اليوم الأول أن العلاقة لن تكن علاقة عمل بناءة. ولذلك قرر الطرفان آنذاك — نحن وهم — عدم متابعة العمل معا.

تملكنا الذهول والإحباط والغضب. ففي حين قبلنا تحمل حصتنا من مسؤولية الفشل، إلا أننا شعرنا بالارتباك والتشوش نتيجة التناقض بين الأمل الذي أحسسنا به خلال تقويم وتقدير الاحتياجات وبين العداء السافر نحونا في الاجتماع نفسه.

عند مراجعة ما حدث، تبين أن هناك عوامل عديدة أسهمت في المأزق، منها الخصومة الضمنية تجاه التجارة أو أساليب العمل التجاري. ففكرة تبني عملية تخطيط استراتيجي في الكلية تبعا لنموذج النشاط التجاري كانت أمراً بغيضاً ومحرماً بالنسبة لبعض المشاركين. إضافة إلى ذلك، وربما الأهم، أننا أسأنا تقدير تأثير سياسات أعضاء الهيئة التدريسية في مجريات اللقاء ثم نتائجه في نهاية المطاف. العديد من كبار أعضاء الهيئة التدريسية الذين لم ينضموا إلى عملية تقويم الاحتياجات قاموا بدور محوري في إيجاد مناخ معاد لنا. وكانت جداول الأعمال الخفية راسخة ومنيعة، وتحول الاجتماع إلى فخ علق في شركه أولئك الذين تبنوا مقاربة متفائلة - بحذر - تجاه المشاركة في عملية تؤدي إلى إحداث تغيير مؤسسي مهم.

أخيرا، أدركنا - متأخرين - أن الأمر لا يقتصر على مجرد عدم وجود رؤية مشتركة للكلية (ومعالجة ذلك سيكون جزءا من مهمتنا)، بل عدم وجود فهم مشترك لرسالة الكلية أو لما يجب أن تكون عليه. في الجوهر، رأى بعضهم الكلية باعتبارها "شركة قابضة" مكونة من أقسام أكاديمية مستقلة، بينما اعتقد آخرون أنها يجب أن تساوي أكثر من حاصل جمع الأجزاء، قوة للتعاون بين الأقسام، تدعم نفسها بفعالية أكبر في البيئة الجامعية الأوسع.

ذكرتنا هذه التجربة - مرة أخرى - بالطريقة المؤثرة التي يمكن من خلالها للظروف والشروط المؤسسية الجوهرية أن تسهل - أو تعيق - جهود ومساعي القادة الأفراد في مجال التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي. في تلك الكلية الجامعية - مثلا - شملت الجوانب والمقومات السائدة للثقافة مقاومة التغيير وإعطاء قيمة أكبر للأقسام الأكاديمية على حساب الكلية ذاتها. ومن المفارقة أن معظم المشاركين في الاجتماع أذهلهم تحدي اجتذاب مزيد من أعضاء الهيئة التدريسية للمناصب القيادية، مع أن المجموعة ذاتها عملت - بشكل جمعي - على تأبيد الشروط والظروف التي تحرم القيادة الأكاديمية من الجاذبية وتجعل مهمتها أكثر صعوبة.

الحالة الثانية: "كاثوليك هيلث كير بارتنرز" تطرقنا سابقا إلى "كاثوليك هيلث كير بارتنرز"، وقلنا إنه واحد من أكبر أنظمة المستشفيات غير الربحية في الولايات المتحدة. تمثل التحدي الرئيس للمؤسسة في إقامة التوازن بين رسالتها القائمة على العلاج الروحاني/الإيماني، وبين التحديات الدينامية والارتقائية للنشاط التجاري في ميدان الرعاية الصحية في القرن الحادي والعشرين.

تطلعات وطموحات المؤسسة. أنشئت المؤسسة أصلا من قبل منظمة "الراهبات الكاثوليكيات"، لكنها تتحول الآن إلى مؤسسة علمانية. وحتى في هذه الحالة، ما زالت ملتزمة بالقيم والآراء والأفكار المعتمدة على الإيمان الديني التي نشأت على أساسها، بما في ذلك رسالتها القائمة على توفير الرعاية الصحية للفقراء والمحرومين.

يمثل توفير خدمات طبية ممتازة والقدرة على البقاء والاستمرار - مالياً - تحدياً كبيراً بالنسبة لأي نظام للرعاية الصحية؛ ويتعاظم التحدي حين تقوم الرسالة المؤسسية على خدمة سكان أحياء الفقر في مراكز المدن. لكن، يشكل ذلك نصف التحدي الذي تواجهه مؤسسة "كاثوليك هيلث كير بارتنرز". يقول نائب

رئيس المؤسسة جون ابيليز: "الأمر يتطلب أكثر من ذلك. فهو يعني أيضاً تطبيق قيم مؤسستنا على كل ما نفعله".

لكل ذلك، فإن الجزء المهم من استراتيجية القيادة في مؤسسة "ك. هـ. ب." هو التأكد من أن تلك القيم مفهومة ومطبقة في النظام برمته. يقول ابيليز: "مع غياب 'الراهبات' عن المناصب الإدارية الرئيسة، فإن المؤسسة تستند إلى قدرة فريق القيادة على إعلان من نكون وماذا نفعل مقارنة بمؤسسات الرعاية الصحية الأخرى، بحيث ننسجم مع رسالتنا ونطبق قيمنا يوميا. إن قادة المؤسسة بحاجة للتعاطف مع الرهبانية والتحمس لها والتعبير عن ذلك لشركائنا، وإبرازه أمام المجتمعات المحلية التي نقدم خدماتنا لها".

في سبيل هذه الغاية، طورت مؤسسة "ك. هـ. ب" عملية تثقيف مدروسة للقادة الجدد في النظام. ولربما لا يكون هؤلاء من الكاثوليك، وربما لم يعملوا من قبل في نظام للرعاية الصحية قائم على الإيمان الديني، لكنهم بحاجة إلى فهم وتجسيد هذه القيم، وقدرة على تعليمها للآخرين.

تطوير المهارات القيادية في مؤسسة "ك. هـ. ب". العنصر المهم في استراتيجية مؤسسة "ك. هـ. ب" هو أسلوبها لتطوير المهارات القيادية، وهي عملية ينخرط فيها كل العاملين، بدءا بكبير المدراء التنفيذيين وانتهاء بأصغر الموظفين. على سبيل المثال، يعمل كل عضو في فريق الإدارة التنفيذية مع أحد المدربين. علاوة على ذلك، يعمل الفريق برمته مع مدرب من أجل التحسين المستمر لفاعليته الجماعية.

رؤية المؤسسة لتطوير المهارات القيادية بالنسبة للجيل القادم من القادة أصبحت تعرف باسم أكاديمية القيادة. أما الأهداف الرئيسة للأكاديمية فتشمل تحديد مجموعة من المدراء من ذوي الإمكانات والكفاءات الواعدة لشغل أعلى المناصب الإدارية، ومساعدتهم على تطوير المهارات الضرورية في مجالات القيادة المهمة، وبناء

كادر من الجيل الجديد من القادة الملتزمين بمواصلة حمل رسالة وقيم المؤسسة، وغرس إحساس بـ"النظام" في المدراء في مختلف أقسام المؤسسة.

المكوِّن الأساسي في التخطيط لأكاديمية القيادة هو انسجام أولويات المؤسسة الاستراتيجية مع العناصر القيادية المهمة والضرورية لتحقيق وتلبية هذه الأولويات. أما حجر الزاوية لعملية تطوير المهارات القيادية فهو تحديد الصفات الحاسمة والسمات المهمة التي يحتاج قادة المؤسسة لامتلاكها في المستقبل. التقى كبار القادة والمدراء في اجتماع دام عدة أيام لمناقشة هذه الصفات والسمات، وحددوا في نهاية المطاف خمسا منها: الحماس لرسالة وقيم المؤسسة، القيادة القائمة على الخدمة، القدرة على التعامل مع العمليات العقلية / الذهنية المعقدة، الانحياز للأفعال (على حساب الأقوال)، القدرة على تطوير مهارات الآخرين.

عملية تطوير مهارات القيادة التي تشكلت خلال السنوات القليلة التالية تمتعت بعمق غير عادي: جلسات دروس متعددة ركزت بؤرة الاهتمام على تقويم وتطوير القدرة القيادية لدى الفرد والمؤسسة؛ جولات من مشاريع التعلم من العمل والتجربة اعتمادا على المشكلات المعقدة للنشاط التجاري على المستوى الاستراتيجي؛ تدريب للأفراد والفرق؛ عملية تقويم شاملة لمتابعة مدى تقدم المشاركين، وتأثيرهم في المؤسسة مستقبلا، ودور المؤسسة في دعم تطوير ونشر التعلم والفعل.

منذ البداية، تمتعت أكاديمية القيادة بدعم قوي ومشاركة واسعة من فريق الإدارة العليا في مؤسسة "ك. هـ. ب"، حيث أظهر مساندته للأكاديمية بطرائق ملموسة عديدة، منها:

- تحديد، واختيار، والتوصية بالأفراد الذين يتمتعون بإمكانات وكفاءات واعدة للانضمام إلى الأكاديمية.
- الموافقة على تغيب المشاركين عن واجبات عملهم المعتادة بغرض الوفاء بالتزامات الأكاديمية.

- اقتراح المعضلات الصعبة في مجال النشاط التجاري من أجل مشاريع التعلم من العمل والتجربة المحتملة.
- رعاية، وتسهيل، والاستجابة لعمل فرق التعلم من التجربة.

جنت المؤسسة العديد من الثمار والفوائد من أكاديمية القيادة، بما فيها تعاظم فاعلية وكفاءة "خريجي" الأكاديمية كقادة أفراد، وتعمق ارتباطهم والتزامهم برسالة وقيم المؤسسة، وتقوية الشبكات عبر المناطق وعبر الوظائف بين "الخريجين". النتائج الأخرى تجاوزت فوائد ومكاسب المشاركين (كأفراد)، مثل مشاريع التعلم من العمل والتجربة التي وضحت الرؤية المؤسسية للعلاقة التشاركية مع مرافق الرعاية الصحية الأخرى، وانخفاض معدلات ترك العمل بالنسبة للممرضات، ومزيد من التركيز على التنوع في موقع العمل.

كيف تؤثر الثقافة، والبنية، والأنظمة في القيادة الاستراتيجية

تختلف الثقافات السائدة في الكليات الجامعية ومؤسسات الرعاية الصحية اختلافا بينا. في الكلية التي عملنا معها مثلا، غدت سلطة "كيف تجري الأمور هنا" واضحة تماما حين حاولنا القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي. وتجسدت الذهنية السائدة في مقولة "الكلية موجودة ولذلك يمكن للأقسام والأساتذة (كأفراد) القيام بعملهم"، بدلاً من: "تعمل الأقسام والأساتذة في خدمة أهداف الكلية والجامعة". كانت ثقافة تقاوم التغيير المنهجي / النظامي بالرغم من مبادرات العميد باتجاه هذه الغاية.

على العكس من ذلك، أظهر مدراء مؤسسة "ك. هـ. ب" شعورا بالالتزام بالرسالة المؤسسية، إضافة إلى تصميمهم العملي (البراغماتي) على تقديم خدمة رفيعة المستوى ونتائج (تجارية) مثمرة للمؤسسة. كما أظهر معظمهم التزاما أصيلا/ ووفاء بعيدا عن الأنانية للقضية المؤسسية العليا.

تجلى الاختلاف واضحا عند زيارة المؤسستين – على الأقل بالنسبة للغرباء الذين جاؤوا للتدخل في شؤون المؤسسة (لم نكن نحن من الزوار "الحياديين"). في إحداهما بدا الأساتذة وكأنهم اتحدوا دفاعا عن مصلحتهم المشتركة؛ في الأخرى، تلقينا الترحيب من الموظفين لأننا سنقدم المساعدة والمشورة.

لاحظنا في المؤسستين اختلافات واضحة في البنى والأنظمة أيضا. في الكلية، لم نلحظ تعاونا استراتيجيا واضحا بين الأقسام؛ فقد شكلت مظلة إدارية توفر الموارد لأقسام تؤدي وظائفها بصورة مستقلة نسبيا. كما عزز تأثير الأنظمة بنية الأقسام تلك.

لنأخذ نظام التثبيت في الوظيفة على سبيل المثال. فهو يعتمد إلى حد كبير على الإنتاجية في العمل المعرفي المستقل. أنظمة المكافآت والتقدير تشجع الإنجاز الفردي (مثلا: إجراء أبحاث ناجحة، الحصول على منح، التدريس الجيد). من ناحية أخرى، تقدم الأنظمة في مؤسسة "ك. هـ. ب" حوافز أكبر نسبيا لتشجيع العمل التعاوني ضمن الفرق الطبية، وعبر الأقسام، والمشافي..الخ.

باختصار، شاهدنا في الكلية و" كاثوليك هيلث كير بارتنرز " مؤسستين لا تتميزان فقط برسالتين مختلفتين ونمطين متباينين من العمل، بل تتمايزان في توفر الظروف المؤاتية لممارسة القيادة الاستراتيجية أيضا. في المؤسسة، أوجد التأثير الجمعي للثقافة والأنظمة والبنية تربة خصبة لجعل الاستراتيجية عملية تعلم. وعلى العكس من ذلك، بدت الثقافة والأنظمة والبنية في الكلية وكأنها تخنق وتكبح عملية التعلم.

من المؤكد أن هاتين المؤسستين تختلفان عن مؤسستك اختلافا بينا. وبدلاً من معاينة الحالتين بمزيد من التفصيل، سنحول انتباهنا نحو الجوانب والمقومات العامة للثقافة والبنية والأنظمة التي تدعم وتساند القيادة الاستراتيجية.

ما هي أفضل ثقافة، وبنية، وأنظمة؟

السؤال مخادع قليلا. إذ لا توجد ثقافة أو بنية أو أنظمة يمكن أن توصف بأنها الأفضل بالمعنى المطلق. بعض أنواع الثقافات المؤسسية أكثر ملائمة للتعامل مع بعض الظروف والأهداف التنافسية مقارنة بغيرها؛ والقرارات المتعلقة بالبنية والأنظمة تعني على الدوام تقريبا موازنة بين المزايا والمثالب. إذن، ليست هناك ثقافة أو بنية أو نظام صالح لكل الأغراض والأهداف والظروف.

لكننا لا نتحدث عن "الأفضل" بالنسبة للأغراض كافة هنا. بل نحن مهتمون بالتحدي المتمثل في إيجاد الظروف المؤسسية الملائمة للقيادة الاستراتيجية كما وصفناها. ما هي أبعاد الثقافة والبنية والأنظمة التي تدعم على أفضل وجه جعل الاستراتيجية عملية تعلم؟ كيف تبدو هذه الظروف الأكثر ملائمة؟ لنلقي نظرة على أمثلة محددة على الثقافة والبنية والأنظمة، التي يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تزدهر فيها، وتصبح الاستراتيجية عملية تعلم.

الثقافة المؤسسية. سوف ندرج مظهرين متغايرين للثقافة، أحدهما يساعد على الحفاظ على التوازن عند ركوب الأمواج المتلاطمة للقيادة الاستراتيجية، والآخر لا يساعد على ذلك. الحالتان تمثلان بيئتين مختلفتين للعمل والقيادة فيهما. عندما تراجع كلا منهما، فكر بأيهما أقرب إلى وصف الثقافة السائدة في مؤسستك.

العلامات الدالة على الثقافة الداعمة للقيادة الاستراتيجية

وللاستراتيجية كعملية تعلم

- يظهر الموظفون رغبة صادقة في أداء واجبهم على أكمل وجه ويحرصون على إبقاء الآخرين - حتى من الأقسام الأخرى - على إطلاع على آخر التطورات والمبادرات الجديدة في مجال نشاطهم ومسؤولياتهم.

- تقيم جدوى الفرص الجديدة والرغبة فيها تبعا لرؤية، ورسالة، واستراتيجية المؤسسة
- يتحدث الموظفون حول النموذج الإيجابي الذي يجسده قائد المبادرات والحملات الذي يطلب من العاملين في مختلف الأقسام الانضمام إليها لحل ما يعترض المؤسسة من مشكلات مستعصية.
- يتحدث الموظفون عن روح المبادرة التي أظهرها مدير وجد فرصة مناسبة فاغتنمها، ووجد الموارد اللازمة لاختبارها، وأثبت إمكانية تطبيقها في السوق.
- يفهم الموظفون عموما أن أنجح المبادرات والمشاريع الجديدة في المؤسسة كانت في الأصل فكرة موظف يشغل منصبا متواضعا (نسبيا).
- بذرة الأفكار الجديدة تأتي أحيانا من مجالات وظيفية تختلف عن تلك التي تطبقها في نهاية المطاف.
- يعرف الموظفون رؤية المؤسسة، ورسالتها، وقيمها الجوهرية، واستراتيجيتها، وأن بإمكانهم تطبيقها على الأوضاع الاستثنائية والحالات الطارئة.
- هنالك مذكرات في المكاتب تعترف بإنجازات الفرق من مختلف الأقسام والوظائف وتقدرها.
- في مثل هذه المؤسسات، يتكرر سماع كلمات مثل: "جرب وحاول"، "بشكل أسرع، "تعاوني"، "رؤية"، "آخر المبتكرات"، "مبادرة".
- يحتفي الموظفون بالأخطاء لأن المؤسسة تتعلم دروسا قيمة منها.
- في الفرق التي تشكلت اعتباطيا ورسميا، تنتقل السلطة بين الأعضاء تبعا لما يتطلبه الوضع.

- تدور النقاشات حول الاستراتيجية باتجاهين اثنين؛ من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة.
- "الصناديق والخطوط" في المخطط التنظيمي لها حدود تتصف بالنفوذية، ولا تفصل بينها أسوار صماء.
- معرفة جوانب ومقومات الشركة خارج نطاق الوظيفة والقسم، تتلقى التشجيع والدعم.
- يحظى المدراء بشبكة واسعة من العلاقات المؤسسية التي تتجاوز نطاق عملهم الروتيني.
- يسعى الموظفون عن طيب خاطر لمساعدة الآخرين داخل وخارج نطاق عملهم.
- هنالك شعور بالطاقة والنشاط والإثارة حول العمل في المؤسسة؛ وإذا ما ظهرت مشكلة، يشعر الموظفون بأنهم قادرون على حلها.
- هنالك إحساس مشترك بأن لكل فرد دورا في قيادة المؤسسة.
- هنالك تأكيد على التعلم، وقبول بحقيقة أن جزءا من التعلم يشمل أحيانا ارتكاب الأخطاء.

العلامات الدالة على الثقافة المعيقة للقيادة الاستراتيجية

وللاستراتيجية كعملية تعلم

- تقيم جدوى الفرصة الجديدة أو الرغبة بها تبعا لمطابقتها للسياسة والإجراءات المتبعة حاليا.
- يهيل كبار المدراء المديح على شمولية التقارير التي توثق وضع الأقسام القائم.

- يتحدث الموظفون حول "تلك الفكرة الجيدة التي ضاعت" لأنها لم تكن تقع بوضوح ضمن مجال سلطة أو مسؤولية أحد.
- يشاع إن أحدهم فقد فرصته في الترقية بعد أن ساند فكرة لم تنجح.
- المذكرات في المكاتب لا تعترف أو تمتدح سوى الإنجازات الفردية حصرا.
- لا يسمع هنا - مرارا وتكرارا - سوى عبارات "اتبع الإجراءات"، "وثق بكل دقة وعناية"، "كن كفؤاً".
- المعلومات والتغذية الإرجاعية التي يتلقاها الموظفون تؤكد غالبا على خفض النفقات.
- ليس هناك سوى القليل من التفاعل بين الموظفين خارج نطاق عملهم الأساسي.
- من الممارسات الشائعة وضع مجموعة من الأهداف المتواضعة التي يسهل تحقيقها بدلاً الأهداف الطموحة التي قد يصعب الوصول إليها.
- يبدو في أغلب الأحيان وكأن اليد اليمنى لا تعرف ما تفعله اليسرى في المؤسسة.
- يتم اتباع تسلسل القيادة بكل صرامة.
- الموظفون الذين يتمتعون بالنفوذ ويروجون لأنفسهم هم الذين يتلقون الترقية عموما.
- المقاييس المؤسسية التي تثير الانتباه قصيرة المدى وضيقة الأفق من الناحية الوظيفية.

- يبذل الموظفون جهدا كبيرا لجعل المجموعات التي يعملون ضمنها تبدو فعالة وناجحة.
- الاتصالات والمعلومات المتعلقة باستراتيجية المؤسسية غائبة تماما، أو مقتصرة على اتجاه واحد: من القمة إلى القاعدة. كما تتم بأسلوب سطحي ومتعجل.
- درجة التنافس بين الزملاء تجعل أي قدر من التعاون أو المشاركة فيما بينهم أمرا صعبا، وسطحيا، ومتقطعا.
- يبدو وكأن المجموعات في كل أقسام المؤسسة تتكاتف للدفاع عن مصالحها.
- ليس هناك سوى قلة من الموظفين تدرك كيف ينسجم عملها مع عمل المؤسسة ككل.
- هنالك شعور بالعجز يسود المؤسسة؛ فإن ظهرت مشكلة يلجأ الموظفون إلى مدرائهم لحلها.
- تعتبر القيادة هنا حقا مقتصرا على حفنة مختارة من الأفراد الذين يشغلون أرفع المناصب الإدارية.
- هنالك توكيد على الكفاءة الفردية بحيث يتجنب الموظفون الحالات التي قد تظهرهم وكأنهم يرتكبون الأخطاء.

البنية والأنظمة المؤسسية. يوضح هذا القسم جوانب ومقومات البنية والأنظمة المؤسسية التي يرجح أن تشجع الاستراتيجية كعملية تعلم. لكننا في هذه الحالة نتطرق إلى الجانب الإيجابي من المعادلة.

- يناقش المدراء على كافة المستويات (ولا يكتفون بالإيجاز أو تقديم الوثائق) رؤية ورسالة واستراتيجية المؤسسة، إضافة إلى مضامين هذه الأفكار في عمل كل جماعة وفريق.
- يعقد كبار المدراء اجتماعات منتظمة مع الموظفين من مختلف المستويات وعبر مختلف الوحدات والأقسام لمناقشة القضايا الراهنة المتعلقة بفهم وتطبيق استراتيجية العمل.
- أكثر موظفي المؤسسة إبداعا يخدمون في حملات تستهدف تحديد فرص النشاط التجاري الجديدة.
- تتفحص المؤسسة بدقة العمليات التي تقوم بها لتحديد العقبات المعيقة للإبداع وإزالتها واقتراح تشكيلة متنوعة من الأسباب والحلول الممكنة.
- هنالك أنظمة ومعايير للمسؤوليات والمساءلة لمسح البيئة لمواكبة أحدث الاتجاهات والتطورات في ميادين النشاط الأخرى، ومن ثم بث النتائج في كافة أقسام ووحدات المؤسسة.
- هنالك أنظمة لقياس ومكافأة أداء الفرق والوحدات، لا مجرد الأداء الفردي.
- أنظمة المعلومات تجعل من السهل على المجموعات التي تنشأ لأغراض خاصة العثور على المعلومات المهمة والوثيقة الصلة بنجاحها.
- الفرق التي تنشأ لأغراض خاصة تتلقى ما يكفي من الموارد اللازمة لنجاحها.
- يوفر التدريب للموظفين من أجل تشكيل فرق العمل وتنمية مهارات التعاون (مثلا: إدارة الاجتماعات، حل الصراعات).

- أنظمة التقدير والترقية تركز بؤرة الاهتمام على الفاعلية في التعاون مع الآخرين.
- قرارات التقدير والترقيات تعتمد في جزء منها على روح المبادرة لدى الأفراد، ونتائج مساعيهم وراء منتجات جديدة أو فرص للخدمات.
- المقاييس الرئيسة تشمل مؤشرات مثل تطوير القدرات المستقبلية.
- أنظمة المكافآت تأخذ في اعتبارها مساهمة الوحدة / القسم في نجاح المؤسسة ككل، إضافة إلى المقاييس الخاصة بأداء الوحدات / الأقسام.
- يتلقى تطوير مهارات القيادة الدعم المطرد عن طريق أنواع متعددة من التجارب والخبرات، تشمل مشاريع التدريب، والإرشاد، والتعليم/الفعل، والواجبات التطويرية.
- تُدمج إدارة المواهب وعمليات التخطيط والمتابعة مع تجارب تطوير المهارات القيادية وربطها باستراتيجية العمل.

ما الذي يعنيه كل ذلك بالنسبة لك؟

يمكنك تطبيق هذه الأفكار المتعلقة بثقافة وبنية وأنظمة المؤسسة بطريقتين مختلفتين. الأولى تتصل بفهم الظروف السائدة في مؤسستك وتكييف مسلكك ليوائم تلك الظروف. والأخرى تتعلق بما يمكن أن تفعله للمساعدة على تغيير الثقافة والبنية والأنظمة في مؤسستك في سبيل دعم ومساندة الاستراتيجية باعتبارها عملية تعلم.

ما الذي يمكن أن أفعله الآن؟

التحدي الأول الذي سيواجهك هو تقويم مدى إطلاعك على البيئة المؤسسية الحالية ومستوى ثقتك بها. وحين تمارس مهارات التفكير والفعل والتأثير

الاستراتيجي، تذكر ذلك، وتبين متى تعيق الظروف في مؤسستك ممارسة القيادة الاستراتيجية بالطريقة التي تريد. على سبيل المثال، قد يشكل رئيسك والمؤسسة برمتها عائقا يعترض قدرتك على الفعل الحاسم في وجه حالة الغموض وعدم اليقين. وعلى نحو مشابه، لربما توجد حدود تقيد فرصتك في التجريب. عموما، كلما شابهت ثقافة وبنية وأنظمة مؤسستك تلك الشروط المناسبة لجعل الاستراتيجية عملية تعلم، كلما تعاظمت قدرتك على ممارسة وتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية في العمل.

لكن حتى إذا كان الوضع في مؤسستك مناسبا لممارسة وتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية، حاول اصطفاء حفنة من المهارات والسلوكيات لتطبيقها أولا. لا تبالغ في إجهاد نفسك عبر محاولة إحداث تغيير واسع النطاق وتحقيق عدد كبير من الأهداف دفعة واحدة.

كيف أساهم في تغيير مؤسستي؟

يصاب العديد من المدراء بالإحباط نتيجة حجم التأثير الذي يبدو أنهم يمارسونه في مؤسساتهم. وحتى المدراء الذي يشغلون مناصب رفيعة يدركون المدى المحدود لمسؤولياتهم وتأثيرهم مقارنة بكبير المدراء التنفيذيين مثلا. من ناحية أخرى، يتمتع كل القادة في المؤسسة بإمكانية التأثير ضمن مجال نفوذهم من خلال المبادرات المدروسة والمقصودة والمحددة. وحين يفعلون ذلك يجسدون النموذج لكيفية اتخاذ الخطوات الكفيلة بجعل الاستراتيجية عملية تعلم.

يمكنك أيضاً تشجيع التغيير من خلال طرح أسئلة استقصائية على القادة الآخرين في مؤسستك: هل فكرتم به؟ هل تساعدونني على فهم استراتيجيتنا بصورة أفضل؟ ما هي أهم "محركات" النجاح الاستراتيجي؟

نعرض فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكنك طرحها لتقويم مدى فاعلية مؤسستك حاليا، وتقدير الفرص المناسبة لجعل الاستراتيجية عملية تعلم:

- **تقويم موقعنا الحالي.** هل يعتبر تقويمك لبيئة مؤسستك التنافسية مناسبا ومتبصرا وصحيحا. هل تعرفون (أنت والموظفون الآخرون والعاملون معك) ماذا يفعل المنافسون الرئيسيون؟ هل هنالك منافس جديد يبدو في الأفق؟ ما مدى فاعلية العمليات التي تقوم بها لمسح البيئة المحيطة بمؤسستك؟ وهل تم جمع المعلومات المتعلقة بالوضع الاستراتيجي بطريقة فعالة ومؤثرة، قبل توزيعها على كل من يحتاجها؟ هل يعتمد تقويمك للبيئة التنافسية مبدأ استخلاص المعنى المنطقي المشترك مع الآخرين؟

- **معرفة من نكون وإلى أين نريد التوجه.** هل تتصف طموحات مؤسستك بالوضوح بالنسبة لك وللآخرين؟ هل توضحون (أنت وهم) طموحاتكم بالنسبة للقسم الذي تعملون فيه في المؤسسة؟ ما الذي تمثلونه – ولا تمثلونه؟ ما هو الهدف الكبير الذي تسعون – بشكل جماعي – نحوه؟ هل يؤمن به الآخرون، ويلامس قلوبهم إضافة إلى عقولهم؟ ما هي رؤيتك؟ هل تستطيع رسم صورة للمستقبل المثالي – برأيك – تقنع بها الآخرين؟

- **تعلم كيفية بلوغ الهدف.** ما هي العمليات المؤسسية التي يتم من خلالها صياغة الاستراتيجية؟ من هم المشاركون؟ هل تتدفق من القمة فقط، أم ترتقي من القاعدة أيضا؟ هل تعكس عملية صياغة الاستراتيجية اكتشافات مستمرة وتقدمية، رؤى تزداد عمقا وتبصرا وصقلا وتهذيبا؟ هل توضح ماهية المحركات الاستراتيجية المفتاحية لمؤسستك – تلك العوامل (المعدودة) التي ستمارس أعظم تأثير/ وتمتلك أكبر قوى دافعة لنجاحك على المدى البعيد؟

- **الانطلاق في الرحلة**. ما مدى اندماج وتكامل التكتيكات التي تمارسها مع استراتيجيتك؟ هل هناك رابطة واضحة؟ ما هي العمليات التي تتبعها لصياغة وإصدار القرارات الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية؟ هل هناك تأكيد مناسب على النتائج البعيدة المدى إضافة إلى تلك القريبة المدى.
- **التحقق من مدى التقدم**. هل تستخدم مؤسستك نوعا من المقياس المتوازن لتقويم الأداء المؤسسي؟ ما هي مقاييسك للأداء الراهن؟ كيف تقوم مدى التقدم في تطوير القدرة المستقبلية؟ كيف يبدو النجاح، أو الميزة التنافسية المستدامة؟ ما هو الشكل الذي يتخذه كل منهما؟ هل تعتبر صياغة وتطبيق الاستراتيجية في مؤسستك عملية دائمة مستمرة؟ هل تعمق الرؤية الاستراتيجية وتصقل تطبيقها؟ حين تعيد تقويم موقعك، هل تنظر إلى المؤسسة ضمن سياق البيئة التنافسية الأوسع وما إذا كانت قد تغيرت؟ هل أصابك التغيير؟

دور القيادة الاستراتيجية
في جعل الاستراتيجية عملية تعلم

حين يتحدث الموظفون عن استراتيجية مؤسستهم، فهم يشيرون غالبا إلى نمط الخيارات التي تتخذها في مجال العمل (التجاري) من أجل تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة. لكن المؤسسات تفشل في معظم الأحيان في تركيز انتباهها بشكل كافٍ على قيادتها الاستراتيجية - القدرات المؤسسية والبشرية المطلوبة لتطبيق استراتيجية العمل (أو النشاط التجاري) بصورة فاعلة ومؤثرة.

تمثل القيادة الاستراتيجية المقصد الاستراتيجي للمؤسسة فيما يتعلق بالقيادة، بما في ذلك فلسفتها، وقيمها، والطريق العامة للقيادة وتطوير مهاراتها. وهي تشمل

القيم والثقافة المؤسسية، إضافة إلى دور الأنظمة في تسهيل القيادة وتطوير مهاراتها في كل أرجاء المؤسسة. كما تضم استراتيجيتها لتطوير فاعلية وكفاءة القادة الأفراد وفرق القيادة الاستراتيجية، التي قد تشمل مكونات مثل التدريب، والنصح والإرشاد، والتعلم من العمل والتجربة، والمهمات والواجبات التطويرية، والتغذية الإرجاعية متعددة المستويات، وبناء وإنشاء الفرق.

من المفارقة أن قلة قليلة من المؤسسات استطاعت التضلع من عملية تطوير وتشجيع سلوك الأفراد والفرق الذي يرجح أن يدفع المؤسسة باتجاه النجاح الدائم. لكن بمقدور المدراء - كأفراد - تحديد وتشجيع تلك السلوكيات بأنفسهم.

تحسين مهارات القيادة الاستراتيجية في مؤسستك

نعرض فيما يلي عدة أفكار سديدة لتحسين القيادة الاستراتيجية في مؤسستك. وهي تمثل أنشطة عامة لا ممارسات محددة؛ ويمكنك تعديلها وتكييفها لتناسب احتياجاتك في بيئة مؤسستك الخاصة.

تعتبر هذه الأفكار سديدة من منظور آخر أيضا. إذ إن كفاءتها تعتمد على الدعم الفعال من قبل فريق الإدارة العليا في مؤسستك. وبغض النظر عما إذا كنت عضوا في فريق القيادة الاستراتيجية العليا أم لا، فإن مساعدة المؤسسة على التحرك في هذا الاتجاه ستشكل فرصة متاحة لك لممارسة دور ريادي في إحداث التغيير الاستراتيجي. فعلى أقل تقدير، يمكن استخدام هذه التوجيهات الإرشادية كإطار للحوار الذي يمكن أن تبدأه مع الآخرين في المؤسسة - رئيسك أو مدير قسم الموارد البشرية مثلا. ويمكن لهذا الحوار أن يسهم إسهاما مهما في تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لديك، ولدى الآخرين أيضا.

اعمل على توضيح طموحاتك المؤسسية

واستراتيجية العمل الراهنة:

- هل تملك مؤسستك رؤية مقنعة؟ هل تعتنق رسالة واضحة؟ هل تتبنى قيما مثالية يقبلها الموظفون ويؤمنون بها؟
- هل يوضح فريق الإدارة العليا والقادة الآخرون في مؤسستك ما هي المحركات الاستراتيجية الرئيسة؟
- حاول تقويم الفهم الراهن لاستراتيجية العمل لدى القوة العاملة برمتها.
- حدد التحسينات الضرورية لتطوير الاستراتيجية، ونشرها، وعملية الصقل المستمرة التي تشجع على تعميم فهمها والالتزام بها.

حدد القدرات المؤسسية والبشرية المطلوبة لتطبيق

استراتيجية العمل بصورة فعالة:

- من غير المرجح أن تضم مؤسستك شيئا يسمى القيادة الاستراتيجية. لكن لدى معظم المؤسسات نسخة ضمنية إن لم تكن علنية منها. لربما تحتاج إلى إجراء بعض الأبحاث والدراسات الاستقصائية لاكتشاف مختلف عناصرها.
- وضح كيف تستدعي التغييرات في بيئتك التنافسية أنواعا جديدة من القدرات المؤسسية، وحدد ما هي.
- حدد مضامين حاجة القيادة لمارسة دورها بشكل مختلف في المؤسسة نتيجة التحديات التنافسية الجديدة والقدرات الجديدة.

- ما هي القدرات الضرورية - على وجه الخصوص - لدعم إمكانية استمرار التغيير المؤسسي، وتواصل التعلم الذي يتطلبه على مستوى الأفراد والفرق والمؤسسة؟

اعمل على تقويم حالة القدرات الراهنة

التي تعتبر ضرورية لتطبيق الاستراتيجية بصورة فعالة:

- اعمل على تقويم الثقافة المؤسسية وحدد التغييرات المطلوبة على ضوء التحديات التنافسية الجديدة.
- حدد ملامح وجوانب البنية والأنظمة التي تعرقل رغبة/ أو قدرة الأفراد والفرق على تطبيق الاستراتيجية بصورة فعالة. حاول تقليص أو إزالة مثل هذه المعوقات، وطبق التغييرات الأخرى لتشجيع وتدعيم السلوك الاستراتيجي للأفراد والفرق.
- راجع الآليات التي يستخدمها الأفراد والفرق للحفاظ على المنظور الاستراتيجي في خضم المطالب اليومية التكتيكية.
- هل توجد أنظمة مناسبة تكفل اجتذاب وتطوير المواهب الضرورية لتحقيق النجاح، والحفاظ عليها؟

اجعل تطوير مهارات القيادة المكون الأساسي

في استراتيجية القيادة في مؤسستك:

- حدد كفاءات القيادة الحاسمة في أهميتها بالنسبة لنجاح مؤسستك واستراتيجية العمل التي تتبناها.

- ارسم استراتيجية لتطوير القيادة تضم أنماطا متعددة من التجارب: التدريب، الإرشاد، التعلم من التجربة، واجبات الوظيفة المصممة خصيصا من أجل قيمتها التطويرية. حاول بقدر استطاعتك "تفصيل" تجارب تطوير القيادة لتناسب حاجات وأهداف الأفراد. من المؤكد أن للتجارب التطويرية تأثيرا أعظم حين تتصل بشكل مباشر ومستمر مع العمل الحقيقي، وحين تكون التغذية الإرجاعية المتعلقة بالتقدم نحو الأهداف التطويرية جزءا لا يتجزأ من التجربة.
- أوجد بيئة غنية بالمعلومات وملائمة لعملية التطوير، تتيح فرصا منتظمة للحصول على التغذية الإرجاعية الشاملة (حول الفاعلية الاستراتيجية، من الرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، ومن المعنيين الآخرين في بعض الحالات).
- وفر الفرص المناسبة لتطوير فاعلية وكفاءة فرق القيادة الاستراتيجية، إضافة إلى القادة الأفراد.

حاول الحصول على دعم القيادة العليا:

- وضح المدى الذي يصل إليه فريق الإدارة العليا في رؤية القيادة باعتبارها ميزة تنافسية مستدامة بالنسبة للمؤسسة.
- اعتبر أعضاء فريق الإدارة العليا روادا في دعم القيادة وتطوير المهارات القيادية.
- ارسم ونفذ خطة اتصال لإقامة رابط بين قيادتك الاستراتيجية واستراتيجية العمل وزيادة فهمها من قبل جميع العاملين في المؤسسة.

فكرة ختامية

ركز هذا الفصل على ما يمكن أن تفعله للمساعدة على جعل الاستراتيجية عملية تعلم في مؤسستك. كما ناقش دورك في رعاية وتعزيز الظروف التي يمكن فيها للأفراد والفرق تطبيق وممارسة التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي بأسلوب فعال.

لكن قد يبدو الأمر بالغ الصعوبة وغير منطقي. ولربما تفكر الآن بأن "كل ذلك يبدو ممتازا، لكنه ينطبق على شخص يتمتع بالسلطة الحقيقية، بالقوة التي تمكنه من التدخل لتغيير الأحداث وصنعها. أما أنا فمجرد مدير في مؤسسة ضخمة، ولا أملك السيطرة على ثقافتنا أو بنيتنا أو أنظمتنا".

ردات فعل كهذه تظل طبيعية وعادية ومنطقية. فالقرارات المتعلقة بإطلاق التغييرات المؤسسية الكبرى تعتمد في الحالة النمطية على فريق الإدارة العليا، إن لم تنحصر في كبير المدراء التنفيذيين وحده. لكن ذلك لا يعني أن الموظفين والمدراء الآخرين لا يملكون أدنى فرصة لتشجيع مثل هذا التغيير أو التأثير في كبار القادة.

يمكنك القيام بذلك من خلال عدة طرق، منها إثارة القضايا مع رئيسك. وبمقدورك طرح أسئلة حول جوانب وملامح الأبعاد الراهنة للثقافة والأنظمة التي تفرز نتائج عكسية (مع التمتع بما يكفي من الحذق والذكاء لإدراك الأسباب الإيجابية التي تكون قد تطورت أيضا). لم يفكر العديد من المدراء التنفيذيين بأسلوب منهجي في العلاقة بين استراتيجية العمل واستراتيجية القيادة، ويمكنك القيام بدور مساعد في رفع درجة وعيهم بأهمية الثقافة والأنظمة الداعمة التي تعزز النتائج المرغوبة على المدى الطويل. لا ينبغي على روح هذا الحوار أن تركز على وجود خطأ في الواقع الراهن. بل أن تكون روحا استكشافية تستقصي الظروف المؤسسية المختلفة التي يمكن أن تشكل ركيزة انطلاق للوصول إلى مستويات أعلى من الميزة التنافسية المستدامة.

يمكنك أيضاً أن تتعمد ترسيخ ممارسات سلوكية جديدة ضمن مجال مسؤوليتك، ثم تتبادل أفضل النتائج والممارسات الناجحة مع كل أقسام ووحدات مؤسستك.

مع أن التأثير في المؤسسة برمتها قد يبدو مهمة "تفوق قدرتك ومرتبتك"، إلا أن النتائج قد تمثل أعظم إسهاماتك كقائد استراتيجي. لقد تطرق هذا الفصل بشكل رئيس إلى المتغيرات على مستوى المؤسسة برمتها، لكن مسؤولية التغيير تقع دوما على عاتق القادة (الأفراد) وعلى أعضاء فرق القيادة الاستراتيجية. في الفصل السابع سوف نوجز الخطوات الإجرائية المحددة لكي تصبح واحدا من هؤلاء القادة الاستراتيجيين الذين يتصفون بالكفاءة والفاعلية.

– 7 –

كيف تصبح قائدا استراتيجيا؟

ركز الفصل السابق على الشروط والظروف المساعدة على جعل الاستراتيجية عملية تعلم في مؤسستك. وكلما توفرت مثل هذه الظروف، تعاظم ما لديك من موارد لدعم تطوير مهاراتك كقائد استراتيجي. لكن لأن الغرض الرئيس من هذا الكتاب تقديم المساعدة لك، سوف نختتمه بالعودة إلى مزيد من التركيز على المهارات الفردية. يقدم هذا الفصل بعض الاقتراحات الجديدة حول أفضل طريقة لركوب موجة تطوير القيادة. الاستعارة التشبيهية المأخوذة من رياضة ركوب الأمواج تناسبنا تماما هنا لأن أقوى أشكال تطوير القيادة الاستراتيجية تشمل اختيار التجارب والخبرات الغنية بالفرص للتعلم (اختيار الموجة المناسبة)، وتعلم كل ما يمكنك منها (ركوب الأمواج بقدر ما تستطيع).

تطوير قيادتك الاستراتيجية

عبارة عن عملية تعلم

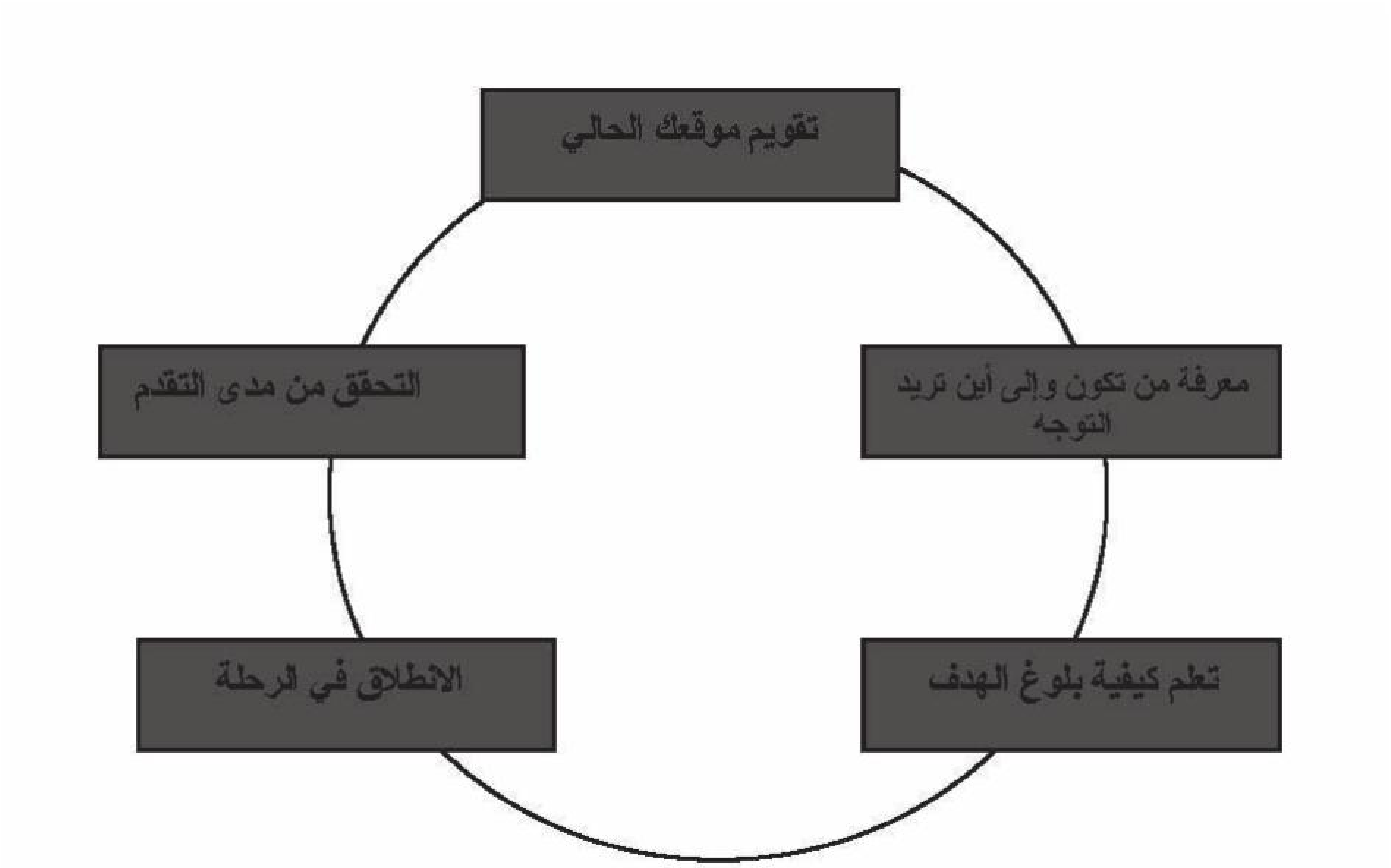
سوف نعود – كإطار لهذه المناقشة – إلى النسخة البسيطة من النموذج المألوف للاستراتيجية كعملية تعلم (الشكل 7 – 1). فعناصرها قابلة للتطبيق أيضاً على تطوير المهارات الفردية، إضافة إلى عملية التحول إلى قائد استراتيجي.

تقويم موقعك الحالي

ناقشنا في الفصل الثاني تحليل "نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات"، وهو أسلوب شائع لتقويم الوضع الاستراتيجي للمؤسسات ويرمز له بتحليل SWOT، وهي الأحرف الأولى من الكلمات الإنجليزية. يمكنك تطبيق فكرة مشابهة لتقويم احتياجات تطوير القيادة لديك. ربما فعلت شيئا كهذا من قبل، دون أن تفكر به من خلال هذه التعابير. في الحقيقة، يشمل تحليل SWOT على المستوى الفردي / الشخصي مراجعة ما لديك من نقاط قوة ومواطن ضعف، والفرص المتاحة أمامك، والتهديدات التي تواجه فاعليتك المستقبلية (فكر بفاعليتك المستقبلية تبعا لدورك الحالي، إضافة إلى الأدوار في مختلف السياقات التي تشمل تحديات جديدة).

الشكل 7 – 1:

تطوير القيادة الاستراتيجية



حدد واجمع المعطيات والبيانات ذات الصلة. من أجل إجراء تحليل "SWOT، على المستوى الشخصي، ابدأ بتحديد كل مصادر المعلومات المتاحة لديك فيما يتعلق بفاعليتك الراهنة والمستقبلية كقائد استراتيجي. البيانات والمعطيات التي ستجمعها ستشمل تقويم الأداء، التغذية الإرجاعية التطويرية في العمل، التقييم الأداتي لأساليب القيادة وما تفضله، التحديات والفرص القيادية الراهنة في بيئة العمل وكيف قد تتغير مع الوقت (فتتغير الأهمية النسبية لمختلف الكفاءات بالنسبة لفاعليتك المستقبلية كقائد استراتيجي)، والتقويمات الذاتية الواردة في هذا الكتاب.

يدرج العرض 7 - 1 بنود التقويمات الذاتية للتفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي الواردة سابقا في العروض 2 - 3، 3 - 1، 4 - 1. مما يتيح لك الاطلاع على موجز عمومي لجميع الكفاءات والقدرات التي صنفتها ضمن المجالات المتصلة بالتفكير والفعل والتأثير (أو تلك التي تحتاج قدرا أكبر أو أقل - نسبيا - من التحسينات). كما سيجعل من الأسهل عليك تجاوز تخوم هذه المجالات لاستكشاف العلاقات الدقيقة والمعقدة بينها. على سبيل المثال، لاحظنا أن من المهم اتخاذ موقف حاسم في وجه حالة الغموض وعدم اليقين. لكن في كثير من الأحيان، من المهم استخلاص المعنى المنطقي المشترك قبل الفعل - خصوصا حين يلف الغموض الوضع. ولن يكون من المفيد أن يقلص تأثير الفعل الحاسم المدخلات ذاتها التي يحتاجها الآخرون للتفكير الاستراتيجي الفاعل. لذلك، أكمل بنود التقويم الذاتي الواردة في العرض 7 - 1، مع الأخذ بالاعتبار تعقيد الواقع الحقيقي الذي تطبق فيه.

فرز البيانات تبعا لمكونات تحليل SWOT. بعد جمع البيانات، قم بفرزها تبعا لمكونات "التحليل":

- **نقاط القوة.** ما هي جوانب القيادة الاستراتيجية التي تتفوق فيها؟ على سبيل المثال، هل تتفوق - نسبيا - في التفكير الاستراتيجي؟ أم الفعل الاستراتيجي؟ أم التأثير الاستراتيجي؟ ما هي المهارات المحددة التي تجسد أقوى قدراتك في كل منها؟

- **مواطن الضعف.** ما هي جوانب القيادة الاستراتيجية التي يهبط فيها مستوى قدرتك وفاعليتك؟

- **الفرص.** ما هي الأوضاع الراهنة أو الممكنة في العمل التي يمكن - إن استفدت منها - أن تساعدك على تحسين فاعليتك كقائد استراتيجي؟ على سبيل المثال، هل هناك لجنة واجبات تتعامل مع القضايا الاستراتيجية، أو الفرص التعليمية، أو الواجبات التطويرية، أو الإرشاد والنصح، يمكن أن تستفيد من خدماتها؟

- **التهديدات.** ما هي أوضاع العمل الراهنة أو المحتملة التي تشكل - إذا فشلت في التعامل معها - خطرا على نجاحك على المدى البعيد، كقائد استراتيجي في المؤسسة؟ على سبيل المثال، هل تشكل المطالب المؤسسية الجديدة للعمل الذي يخترق حدود الوظائف تحديا شخصيا لك؟ هل يمكن لمطلب استخدام التغذية الإرجاعية من الزملاء أو المرؤوسين في عملية تقويم الأداء أن يشكل عائقا أمامك؟

أخيرا، لا تنس تقويم نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات التي تواجه فريق القيادة الاستراتيجية أيضا. استخدم نموذج تحليل SWOT المقدم آنفا لمساعدتك على ذلك.

فهم من تكون وإلى أين تريد التوجه

ما هي تطلعاتك وطموحاتك كقائد في المؤسسة؟ أي نوع من القادة تريد أن تكون؟ قد يكون من المفيد وضع مثل هذه الأسئلة العريضة ضمن أربعة مجالات متصلة:

- **القيم.** ما هي القيم المحورية والمهمة في طريقتك في العمل؟ ما هي القيم التي تريد أن تشتهر بممارستها فعلا (لا مجرد التبشير بها)؟
- **ميراث القيادة.** ما هو ميراث القيادة الذي تريد أن تتركه للآخرين؟ ما الذي تريد منهم أن يقولوه عن قيادتك بعد أن تترك منصبك الحالي أو حتى مؤسستك؟ ما هو التأثير الدائم الذي تريد أن تمارسه - لا في المؤسسة فقط بل في الناس المحيطين بك؟
- **طموحات الحياة المهنية.** ما هو الدور الذي تريد أن تقوم به بعد خمس أو عشر سنوات من الآن؟ قدم وصفا للعوامل الحاسمة - برأيك - للفرصة المثالية للقيادة الاستراتيجية.
- **الطموحات المتعلقة بفريق القيادة الاستراتيجية.** ما هي طموحاتك لفريق القيادة الاستراتيجية في مؤسستك؟ كيف تريد أن يصف الآخرون أسلوب فريقك في توفير القيادة الاستراتيجية للمؤسسة؟ ما هي رؤيتك لنوع التأثير الاستراتيجي الذي ترغب أن يمارسه فريقك؟

العرض 7 – 1 :تقويم شامل لمهاراتك في مجالات التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي

استخدم الميزان التالي لكل من السلوكيات والتصرفات الواردة لتقويم مدى حاجتك لتحسين مهاراتك في ذلك المجال. "بحاجة ماسة للتحسينات" تمثل الفجوة النسبية بين كفاءتك الحالية وما يجب أن تكون عليه.

1 2 3 4 5

بحاجة ماسة للتحسينات	بحاجة معتدلة للتحسينات	ليس بك حاجة إلى التحسينات

1 2 3 4 5

التفكير الاستراتيجي

مسح البيئة بحثا عن القوى والاتجاهات التي يمكن أن تؤثر في القدرة التنافسية للمؤسسة

1 2 3 4 5

التأكد من أن كافة المعلومات قد أخذت بعين الاعتبار

1 2 3 4 5

رؤية الأمور بطرائق جديدة ومختلفة

1 2 3 4 5

تحديد الحقائق أو الاتجاهات الرئيسة فعلا في خضم الكم الكبير من المعلومات المتوفرة التي تؤخذ بالاعتبار

1 2 3 4 5

معرفة أفكارك المتحيزة والتأكد من عدم قيامها بدور قوي في تفكيرك

1 2 3 4 5

تحديد النقاط أو القضايا الرئيسة وتمييز المعلومات المهمة فعلا من بين سيل المعلومات والبيانات المتدفق نحوك

1 2 3 4 5

رؤية الأنماط والعلاقات بين البيانات التي تبدو متباينة ،

وطرح الأسئلة الاستقصائية حول التأثيرات التفاعلية
بين مختلف أجزاء وأقسام النشاط (التجاري)
1 2 3 4 5
تقديم أفكار أصيلة ومبتكرة
1 2 3 4 5

الفعل الاستراتيجي

الحسم في مواجهة حالة الغموض وعدم اليقين
1 2 3 4 5
إقامة التوازن بين النجاح في المهمات اليوميةوالنجاح على المدى الطويل
1 2 3 4 5
تطبيق الأساليب التكتيكية المتساوقة مع الاستراتيجية
1 2 3 4 5
اتخاذ القرارات المتسقة – استراتيجيا – مع بعضها بعضا
1 2 3 4 5
تسهيل عمل الآخرين عبر توفير توازن مفيد بين التوجيه والاستقلالية
1 2 3 4 5
العثور على الطرائق الكفيلة بمكافأة ركوب المخاطرة المحسوبة
1 2 3 4 5
إدراك الحاجة إلى تكييف الخطط الراهنة مع الظروف المتغيرة
1 2 3 4 5
التعلم من الأفعال عبر التفكير المتروي بتبعاتها ، واستخدام ذلك
للاسترشاد به عند اتخاذ القرارات والخطوات المستقبلية
1 2 3 4 5
تفحص ومراجعة الأخطاء بحثا عن قيمتها التعليمية (لا لتوجيه اللوم)
1 2 3 4 5

التأثير الاستراتيجي

فهم تأثيرك في الآخرين وتبعات ذلك على نوعية/جودة العمل الجماعي

5 4 3 2 1

بناء شبكة من العلاقات مع الأشخاص الذين لا يشكلون جزءا من عملك الروتيني

5 4 3 2 1

تقويم المشهد السياسي بشكل دقيق

5 4 3 2 1

استكشاف المشهد السياسي والخوض فيه دون أن تضعف مصداقيتك

5 4 3 2 1

تطوير رؤية مقنعة

5 4 3 2 1

جاد شعور متحمس ومتفهم لرؤية مستقبلية يتملك قلوب وعقول الموظفين

5 4 3 2 1

إيجاد الطرق الكفيلة بمناقشة ما لا يناقش

5 4 3 2 1

السؤال عن وجهات نظر الآخرين من أجل تعميق فهمك لآرائهم

5 4 3 2 1

فهم حاجات، وأساليب، ودوافع الآخرين، واستخدام تلك المعلومات للتواصل معهم والتأثير فيهم

5 4 3 2 1

العثور على أشخاص ناجحين ونافذين في المؤسسة للترويج لمشروعك أو نصرة قضيتك

5 4 3 2 1

استخدام لغة الطموح والقصص المعبرة لإقناع الآخرين بأفكارك

5 4 3 2 1

الاحتفاء بالنجاح والترويج له لبناء قوة دافعة مستدامة

5 4 3 2 1

الانفتاح وقبول التأثر بالآخرين

5 4 3 2 1

تعلم كيفية بلوغ الهدف

تطوير مهارات القيادة عبارة عن عملية تعتمد على قدرتك واستعدادك للتعلم من تجربتك. وبالرغم من أن ذلك يبدو واضحا وبدهيا، إلا أن مشروع البحث بعيد المدى الذي قام به "مركز القيادة الإبداعية" حول الدروس والعبر المستخلصة من التجربة، يؤكد أن المدراء لا يتعلمون من تجاربهم بشكل متساو، حتى وإن تشابهت وتماثلت[1].

ما هي أفضل أنواع التجارب والمواقف التي تطور مهارات القيادة؟ اتضح من البحث أن بعض التجارب أغنى وأقوى على الصعيد التطويري من سواها. لربما يكون ذلك منسجما مع تجربتك. وحين سئل المدراء عن الأحداث التي جرت خلال حياتهم المهنية وأسهمت أكثر من غيرها في جعلهم على ما هم عليه الآن، انحصرت إجاباتهم ضمن فئات قليلة، مثل الواجبات التي تشكل تحديا والتعلم من الآخرين. ما هو مطلوب وضروري أيضاً الاستعداد للخروج على السلوك المعتاد والمألوف عند مواجهة تحد جديد.

الشكل 7 - 2 يعرض ما ندعوه الاستجابة القائمة على "مغالبة العادة المتأصلة" (أو الخروج على السلوك المعتاد). وهو يساعد على شرح السبب الذي يدعو الناس غالبا لتجنب التصرف بطرائق يرجح أن تعزز تعلمهم. إن التعلم - بالتعريف - يشمل القيام بشيء ما بأسلوب مختلف عن السابق. ومن المفارقة أن العديد من المدراء يكونون أقل استعدادا لتجريب سلوكيات جديدة عندما تستدعي التحديات الجديدة استخدامها. لأن مغالبة السلوك المعتاد يشمل على الدوام تقريبا انخفاضا في مستوى الفاعلية على المدى القريب، حتى وإن كان يتيح فرصة التحسن على المدى البعيد.

إن التخلص من السلوك النمطي العقيم يتطلب استعدادا لتحمل ارتكاب الأخطاء وانحدار مستوى الكفاءة في السلوك الجديد، مقارنة بالسلوك القديم الذي خبرته وتدربت عليه نتيجة الممارسة. لكن تذكر أن السلوك الذي مارسته طويلا - أحد نقاط

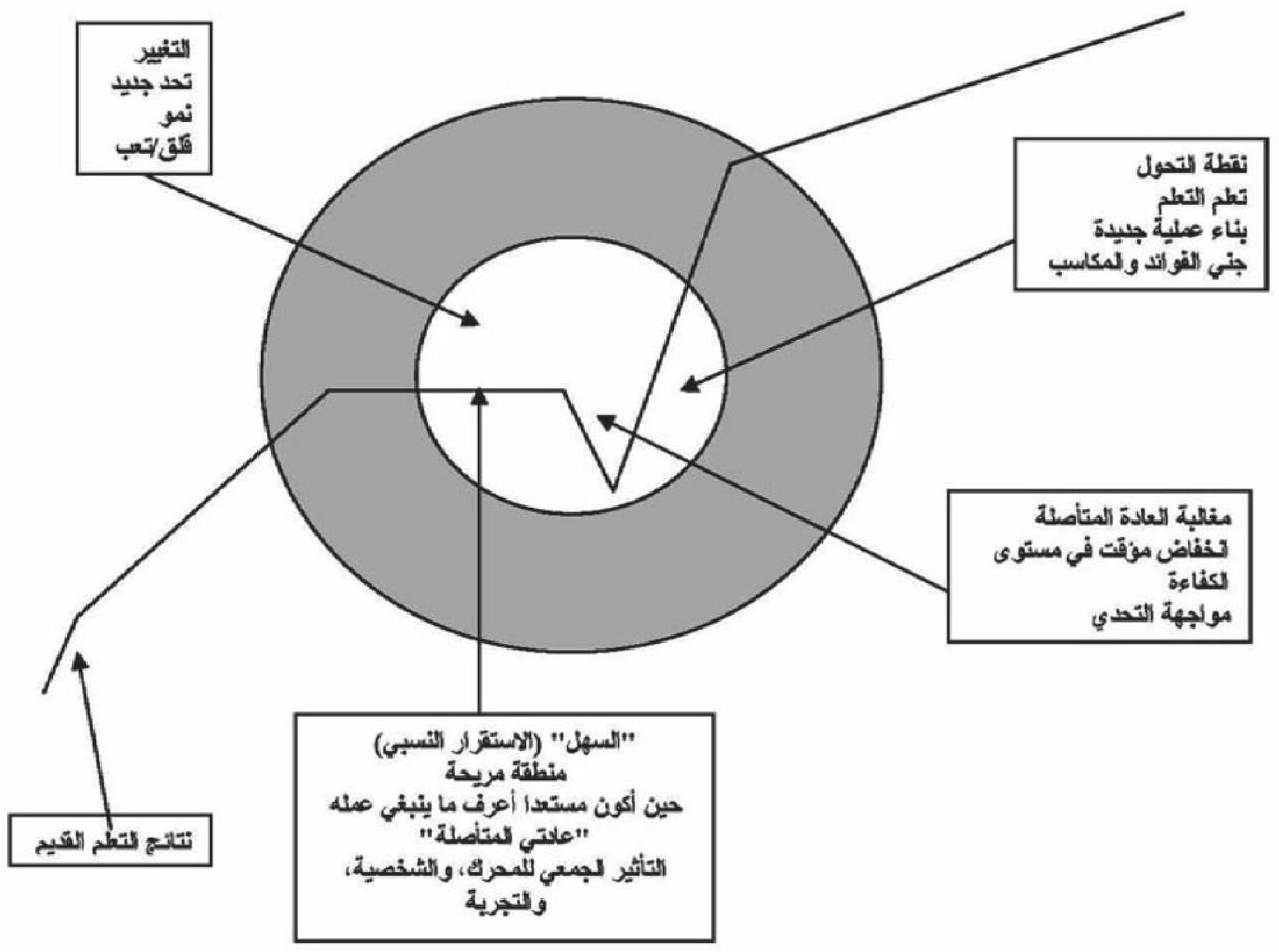
القوة لديك - يعوق التعلم وتحسين الفاعلية على المدى الطويل. أما المخاطرة المتمثلة بمغالبة العادة المتأصلة فلابد أن تعطي ثمارها، كما ورد في الموجز التالي للبحث الذي أجراه "مركز القيادة الإبداعية" حول الدروس المستفادة من التجربة:

ما يبدو أنه يميز المدراء الناجحين ليس موهبتهم الفطرية ولا حتى تجاربهم الحياتية المؤثرة. بل هو استعدادهم - كمجموعة - لاقتناص أو إيجاد الفرص المناسبة للنمو والتطور، وتمتعهم بالحكمة التي تقنعهم بأن التعلم عملية لا تنتهي، وبالشجاعة الكافية للنظر في الذات ومغالبة مواطن ضعفها. ولا يقتصر الأمر على القيام بهذه المهمات فقط، بل يبدو أنهم قادرون على أدائها تحت أسوأ الظروف:

التعامل مع الأزمة عند إنجاز عمل يتطلب كل انتباههم وكامل طاقتهم؛ حين يكون رؤساؤهم ومرؤوسيهم على حد سواء في انتظارهم لإثبات أنفسهم؛ حين تحل الكارثة الشخصية بهم؛ وترسم مسار الأحداث قوى خارجة عن سيطرتهم؛ حين لا يعلم أحد ماذا يحدث، ناهيك عما يجب فعله؛ حين يصابون بخيبة الأمل أو الإحباط أو يشعرون بأنهم ضحايا.

فإذا كانت هناك مقدرة جوهرية ضرورية يحتاجها المدير فلابد أن تكون هذه النزعة العنيدة والاستثنائية لاستخلاص العبرة المفيدة من التجربة والبحث عن الخبرات والتجارب الغنية بفرص النمو والتطور(2).

الشكل ٧-٢: "مغالبة العادة المتأصلة"



حدد "المحركات" الاستراتيجية التطويرية الخاصة بك. ركزنا في فصول هذا الكتاب على أهمية المحركات الاستراتيجية الرئيسة لنجاح مؤسستك. وبطريقة مشابهة، من المفيد فهم المحركات الرئيسة لفاعلية القيادة الاستراتيجية لديك. وباستخدام المعلومات المستخلصة من تحليل SWOT الشخصي"، ومن تطلعاتك وطموحاتك، حاول تحديد ثلاثة أو أربعة عوامل حاسمة في نجاحك كقائد استراتيجي.

المحركات التطويرية ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف التطويرية على مستوى الفرد والفريق، لكن هناك في العادة أهدافا أكثر من المحركات، بسبب إمكانية اعتماد عدة أهداف على محرك واحد. نقدم فيما يلي نماذج لكل منها مع التأكيد على المحركات:

- *إشراك الآخرين في المناقشات والحوارات الاستراتيجية بطرائق تدعم وجهات نظرهم ورؤاهم وتوجد معنى مشتركا وشعورا بالمسؤولية عن النتائج:* من الأهداف القائمة على هذا المحرك تطوير المهارات في الاجتماعات التي تعقد للتعامل مع المشكلات الغامضة والصعبة والتي لم يتم تحديدها بشكل جيد. ويمكن لهدف آخر أن يتمثل في تطوير وتعزيز معايير الفرق التي تؤكد على الارتكاز على أفكار الآخرين بدلاً من محاولة ابتكارك "أفضل " فكرة بنفسك.

- *تطوير الاستجابة، للأوضاع المتغيرة بسرعة، في الوقت المناسب وبطريقة استراتيجية:* من الأهداف المعتمدة على هذا المحرك تطوير الكفاءة الضرورية لإيجاد بدائل محتملة للسيناريوهات المستقبلية. ويمكن لهدف آخر أن يتمثل في تفويض المجموعات الأقرب إلى الأوضاع المتغيرة (مثلا، المكاتب الميدانية) بتحمل مسؤولية بعض جوانب القيادة الاستراتيجية.

- *تطوير المناخ الجماعي (روح الفريق) والشعور بالالتزام، ومجموعة معايير وقواعد تسهل عملية التعلم الاستراتيجي المتواصل، على المستويين الجماعي والفردي*: من الأهداف المرتكزة على هذا المحرك قيام فريق القيادة الاستراتيجية بإجراء عملية استقصاء لاستخلاص العبر بعد انتهاء إحدى المراحل الرئيسة في عمله (مثلا: ما الذي نتعلمه من هذه التجربة بحيث يساعدنا في زيادة فاعليتنا في المرة القادمة؟). ويمكن لهدف آخر أن يكون تبادل ودعم تطوير أهداف القيادة الفردية بين أعضاء الفريق.

الانطلاق في الرحلة

يتعلق "الانطلاق في الرحلة" بالأساليب التكتيكية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال. وفي هذه الحالة، يتصل بالأفعال والخطوات الضرورية لتحقيق طموحاتك وتطلعاتك.

صياغة خطة تطويرية. حان الوقت لرسم خطتك التطويرية. معظم المؤسسات لديها صيغ خاصة ومحددة في هذا السياق، ولذلك سنكتفي بالتركيز على بعض العوامل الرئيسة هنا. الخطط التطويرية يجب أن تشمل تطلعاتك على المدى البعيد؛ وأهدافك التطويرية المباشرة؛ والأفعال والخطوات الإجرائية التي سوف تتخذها لتحقيق أهدافك، خصوصا في اختيارك للتجارب التطويرية؛ والدعم والموارد التي ستحتاجها في تلك "الرحلة" التطويرية؛ والجدول الزمني لتحقيق أهدافك؛ والمقاييس المناسبة أو مقاييس النجاح التي ستعرف تبعا لها بأنك حققت المراد.

اختيار التجارب الداعمة للمحركات التطويرية. أهم العوامل الحاسمة في خطتك التطويرية هي التجارب والخبرات المتنوعة التي تنوي التعلم منها ("مرجل التعلم")، والتي تتباين تبعا لمستوى التحديات التي تمثلها، باعتبار المستويات الراهنة من مهارتك وتجربتك، في ميدان التعلم المعني (المعرفي أو المتبادل، مثلا)، وفي

التبعات والنتائج المرتبطة بنجاح أو فشل النشاط الذي تمارسه. نقدم فيما يلي بعض أنماط التجارب التي يمكن أن تأخذها بعين الاعتبار كجزء من خطتك لتطوير قيادتك الاستراتيجية:

- الفرص التي تحسن فهم البيئة التنافسية (اتجاهات أو أبحاث السوق.. الخ).
- المشاريع الهادفة لمراجعة مقومات التطلعات والطموحات المؤسسية (القيم، الثقافة، المناخ).
- تطوير، وتطبيق، وتفسير المقاييس الاستراتيجية في مؤسستك (مثلا: تسجيل ما تحقق بأسلوب متطور ومتوازن).
- التخطيط الاستراتيجي - ترجمة الاستراتيجية والأهداف إلى خطط تشغيل وتكتيكات وسيناريوهات.
- واجبات توسع حدود العمل المعتاد في المؤسسة (عبر الوظائف، والمناطق.. الخ).
- مراقبة ومساعدة فرق القيادة الاستراتيجية الرئيسة.
- مبادرات اتصالية على مستوى المؤسسة لتشجيع الفهم المشترك / والتراصف حول الاستراتيجية.
- العمل على إنشاء فريق للتعلم / الفعل يكلف بمهمة إيجاد حلول جديدة للمشكلات المقلقة.
- كتابة ونشر مقالة حول بعض جوانب استراتيجية المؤسسة، أو وجهتها، أو غير ذلك من الخصائص والسمات.
- الخدمة في "حملة" تستهدف تحديد القدرات المؤسسية الحاسمة للنجاح في العقد القادم.
- الفرص المناسبة لمساعدة أو مراقبة فريق القيادة الاستراتيجية العليا.

إيجاد مصادر الدعم لجهودك. لاحظنا حجم المخاطرة في "مغالبة العادة المتأصلة"، خصوصا حين ترتفع وتتساوى احتمالات النجاح والفشل. ومن المؤكد أن الطلب من الناجحين ركوب المخاطرة وتبني سلوك جديد أمر بالغ الصعوبة. وهذا بالضبط هو سبب التأكيد على أن أهم الموارد التي يجب أن تضيفها إلى خطتك التطويرية هي طرائق الحصول على الدعم والمساندة خلال فترة التعلم. ويمكن للدعم أن يشمل الموارد التقنية (مثلا: مواد مكتوبة حول الفرق الافتراضية الرائدة)، علاوة على الدعم الاجتماعي - المعنوي (مثلا: يمكن أن تعمل مع مدرب خبير أو شخص موثوق تسترشد بمشورته، وتتبادل معه الحوار والأفكار حول المسائل التطويرية).

كن متيقظا للفرص التطويرية. إن صياغة خطة تطويرية فكرة جيدة، لكن لا تدع وجود مثل هذه الخطة تشتت انتباهك عن الفرص الخفية التي قد تدعم المحركات التطويرية بشكل أفضل.

التحقق من مدى التقدم

لسوف تحدد خطتك التطويرية المعالم الحاسمة لتقدمك. لكن مثلما هي الحال مع محركات العمل (التجاري) الاستراتيجية، فإن هذه المعالم قد تتغير بمرور الزمن. لا تجعل خطتك التطويرية غاية في حد ذاتها. بل قم بشكل منتظم بإعادة تقدير وتقويم ما إذا كانت هذه المحركات التي حددتها محتفظة حتى الآن بأهميتها بالنسبة للخطة التطويرية على المدى البعيد.

تستمر حلقتك التطويرية بأسلوب تكراري وذلك مع الفرص التي يوفرها تقدم خطة التطوير للقيادة التي تتطلب مهارات مختلفة وتطويرا إضافيا. لربما تتبدى هذه الفكرة بأوضح صورها أمامك عند مراجعة ما حققته خلال السنوات السابقة على صعيد العمل المهني والتطور. ما هي - مثلا - أعظم الدروس التي تعلمتها عن القيادة عند استلامك أول وظيفة؟ هل تعلمت دروسا مختلفة في المناصب اللاحقة، عندما

واجهت أوضاعا مختلفة وعملت مع موظفين آخرين؟ حين تنظر إلى الماضي يمكنك رؤية تطورك المستمر ضمن الحلقات المتكررة للقيادة الاستراتيجية كعملية تعلم. وكل حلقة تمثل دورة متعاقبة من التعلم عبر مختلف الوظائف التي شغلتها أو عبر مختلف مراحل حياتك المهنية.

خاتمة

السبب الرئيس الذي دفعنا لتأليف هذا الكتاب هو تزويد المدراء بمنظور شخصي حول مدلول تحولهم إلى قادة استراتيجيين، إضافة إلى تقديم اقتراحات تتعلق بكيفية هذا التحول. لكنه - أي الكتاب - لا يعتبر المهمة سهلة. إذ لا تستطيع تطوير مهاراتك بمجرد قراءة كتاب، أو لمسة زر، أو تعبئة استمارة استبيان.

القيادة الاستراتيجية تشبه إلى حد ما رياضة ركوب الأمواج. فكلتاهما تشمل الحفاظ على التوازن مع تعلم أفضل السبل والطرائق "للإبحار" في خضم "موج" الظروف المتغيرة باستمرار. التحدي الذي يواجهك الآن هو البدء بالتحرك على ذلك السبيل المؤدي إلى القيادة الاستراتيجية الأكثر كفاءة وفاعلية من خلال تطوير مهارات التفكير والفعل والتأثير الاستراتيجي، على مستويي الفرد والفريق. وهو - في ذات الوقت - دورك الرئيس في ضمان نجاح مؤسستك والتأكد من ديمومته.

هوامش:

1 - انظر على سبيل المثال:

Leslie & Van Velsor, 1996; McCall, Lombardo, & Morrison, 1988.

2 -

McCall, Lombardo, & Morrison, 1988, p. 122.

الملاحق

الملحق (آ)

أنموذج التصويت المزدوج على المحركات الاستراتيجية

في التصويت المزدوج لكل خلية، سجل عدد الأصوات للمحرك المدرج في أقصى العمود اليميني

المحرك الاستراتيجي	آ	ب	ت	ث	ج	ح	خ	د	ذ	ر
آ										
ب										
ت										
ث										
ج										
ح										
خ										
د										
ذ										
ر										

الملحق (ب)

"مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" (STRAT)

لقد تم اختيارك للقيام بعملية مسح لفريق القيادة الاستراتيجية الذي تمثل أحد أعضائه. إن عبارة "فريق القيادة الاستراتيجية" (SLT) تشير بمدلولها إلى أولئك الأفراد الذين يمارسون - بشكل جماعي - تأثيرا نافذا في الوجهة الاستراتيجية لوحدة عمل (تجاري) معينة، أو خط إنتاج، أو وظيفة (تطوير، وهندسة، وتسويق المنتج)، أو قسم، أو شركة. فرق القيادة الاستراتيجية ليست بحاجة لأن تصمم بشكل ظاهر أو منسجم، أو تحمل مسؤولية محددة. إذ يمكن أن تضم أفرادا يتمتعون بعلاقات سلطوية متفاوتة (يتراوح عددهم عادة بين أربعة وأكثر من عشرين شخصا). ولربما يشمل الفريق الذي ستجري عليه العملية توليفة تجمع مرؤوسيك، وزملاءك الذين تعمل معهم غالبا، وموظفين نادرا ما تعمل معهم بشكل مباشر.

استبيان "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" عبارة عن مجموعة من الأسئلة والبنود المصممة خصيصا لمسح آراء أعضاء فريق (أو فرق) القيادة الاستراتيجية في المؤسسة. أما مهمتك، كمتلق لاستمارة عملية المسح هذه، فتتمثل في الإجابة عن الأسئلة والبنود المتصلة بفريق القيادة الاستراتيجية الذي حدد لك. ولسوف تساعدك نتائج هذا المسح (وتساعد أعضاء الفريق) على تحليل القيادة الاستراتيجية في ذلك الفريق وفي المؤسسة عموما.

ضع اسم فريق القيادة الاستراتيجية المعني في المكان المخصص. ثم أجب عن الأسئلة - بطريقة صادقة وسرية - حسبما تنطبق على الفريق، وقبل انتهاء الموعد المحدد. لسوف يظهر التقرير موجزا لإجابات المجموعة، ولن يعرف الأعضاء الآخرون إجاباتك.

اسمك: ....

اسم فريق القيادة الاستراتيجية: موعد تسليم الاستمارة:

أجب عن بنود الاستبيان حسبما ينطبق وصفها على الفريق المذكور أعلاه.

بالنسبة لكل بند ، اختر أحد الأرقام لتظهر مدى موافقتك أو رفضك للعبارة التي تصف الفريق.

5=موافق تماما	4=موافق	3 =حيادي	2=معارض	1=معارض بشدة

1- فريق القيادة الاستراتيجية هذا يعمل بأسلوب منتظم وواقعي على تقدير وتقويم نقاط قوته ومواطن ضعفه المؤسسية	1	2	3	4	5
2 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يفهم التهديدات الداهمة/ ويعرف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	1	2	3	4	5
3 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يتمتع برؤية مشتركة حول مستقبلنا	1	2	3	4	5
4 - الأعضاء على جميع المستويات يفهمون أدوارهم في دعم رسالة المؤسسة	1	2	3	4	5
5 - يواكب الفريق الاتجاهات التقانية والثقافية والنزعات السائدة في السوق	1	2	3	4	5
6 - يعلن الفريق بكل وضوح غرضنا الأساسي وقيمنا الجوهرية	1	2	3	4	5

7 - يفكر الفريق بشكل شمولي وعالمي	1	2	3	4	5
8 - يشجع الفريق الآخرين على تحسين مهاراتهم عبر تجريب طرائق جديدة أو مختلفة لأداء المهمات	1	2	3	4	5
9 - هنالك قلة قليلة من الموضوعات غير القابلة للنقاش هنا	1	2	3	4	5
10 - تقابل الآراء المخالفة بالترحيب	1	2	3	4	5
11 - استراتيجيتنا واضحة: حول ما سنفعله، وحول ما نمتنع عن فعله	1	2	3	4	5
12 - يعمل أعضاء الفريق بانسجام معا	1	2	3	4	5
13 - يتألف الفريق من أفراد تختلف مواهبهم وتتكامل	1	2	3	4	5
14 - يتبادل أعضاء الفريق المعلومات بشكل جيد بين بعضهم بعضا	1	2	3	4	5
15 - يقيم أعضاء الفريق علاقات تفاعلية بناءة مع بعضهم بعضا في جميع أقسام المؤسسة	1	2	3	4	5
16 - يدعم الفريق بشكل فعال نمو وتطور مهارات المدراء	1	2	3	4	5
17 - النجاح المهني يعتمد على الأداء لا السياسة	1	2	3	4	5
18 - يقيم الفريق توازنا مناسبا في التعامل مع الاحتياجات على المدى القريب والبعيد	1	2	3	4	5
19 - يشجع الفريق ركوب المخاطرة المحسوبة	1	2	3	4	5
20 - لا يهدر الفريق طاقته وطاقة الآخرين على الأنشطة غير المثمرة	1	2	3	4	5
21 - يستجيب الفريق بفعالية للفرص والتهديدات في البيئة	1	2	3	4	5

22 - يتبادل أعضاء الفريق الثقة والاحترام	1	2	3	4	5
23 - يعزز الفريق التعاون - لا التنافس - في كل وحدات وأقسام المؤسسة	1	2	3	4	5
24 - نشارك في أفضل ممارسات الأفراد والأقسام	1	2	3	4	5
25 - يظهر الفريق مستوى رفيعا من الأمانة والاستقامة	1	2	3	4	5
26 - أشعر بالفخر والاعتزاز بالطريقة التي يتعامل من خلالها الفريق مع قضايا الخطأ والصواب	1	2	3	4	5
27 - هنالك شعور إيجابي بالطاقة والنشاط والإثارة يسود المكان هنا	1	2	3	4	5

المصدر:

Copyright 1997, 1999, 2000, Center for Creative Leadership.

الملحق (ج)

بنود "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" (STRAT)

وعملية التعلم

تقويم موقفنا الحالي	فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه	تعلم كيفية بلوغ الهدف
1 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يعمل بأسلوب منتظم وواقعي على تقدير وتقويم نقاط قوته ومواطن ضعفه المؤسسية. 2 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يفهم التهديدات الداهمة/ ويعرف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. 5 - يواكب الفريق الاتجاهات التقانية والثقافية والنزعات السائدة في السوق.	3 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يتمتع برؤية مشتركة حول مستقبلنا. 6 - يعلن الفريق بكل وضوح غرضه الأساسي وقيمه الجوهرية.	***استراتيجية العمل*** 11 - استراتيجيتنا واضحة: حول ما سنفعله، وحول ما نمتنع عن فعله. ***استراتيجية القيادة*** 8 - يشجع الفريق الآخرين على تحسين مهاراتهم عبر تجريب طرائق جديدة أو مختلفة لأداء المهمات. 15 - يقيم أعضاء الفريق علاقات تفاعلية بناءة مع بعضهم بعضا في جميع أقسام المؤسسة. 16 - يدعم الفريق بشكل فعال نمو وتطور مهارات المدراء. 17 - النجاح المهني يعتمد على الأداء لا السياسة. 19 - يشجع الفريق ركوب المخاطرة المحسوبة. 23 - يعزز الفريق التعاون - لا التنافس - في كل وحدات وأقسام المؤسسة. 24 - نشارك في أفضل ممارسات الأفراد والأقسام. 27 - هنالك شعور إيجابي بالطاقة والنشاط والإثارة يسود المكان هنا.

الفاعلية العمومية لفريق القيادة الاستراتيجية

7 - يفكر الفريق بشكل شمولي وعالمي.

9 - هنالك قلة قليلة من الموضوعات غير القابلة للنقاش هنا.

10 - تقابل الآراء المخالفة بالترحيب.

12 - يعمل أعضاء الفريق بانسجام مع.

13 - يتألف الفريق من أفراد تختلف مواهبهم وتتكامل.

14 - يتبادل أعضاء الفريق المعلومات بشكل جيد بين بعضهم بعضا.

22 - يتبادل أعضاء الفريق الثقة والاحترام.

25 - يظهر الفريق مستوى رفيعا من الاستقامة والأمانة.

26 - أشعر بالفخر والاعتزاز بالطريقة التي يتعامل من خلالها الفريق مع قضايا الخطأ والصواب.

الانطلاق في الرحلة

4 - الأعضاء على جميع المستويات يفهمون أدوارهم في دعم رسالة المؤسسة.

18 - يقيم الفريق توازنا مناسبا في التعامل مع الاحتياجات على المدى القريب والبعيد.

20 - لا يهدر الفريق طاقته وطاقة الآخرين على الأنشطة غير المثمرة.

21 - يستجيب الفريق بفعالية للفرص والتهديدات في البيئة

الملحق (د)

استخدام "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل" (STRAT) لتطوير فريق القيادة الاستراتيجية

الغرض من "المراجعة" توليد وإقامة الحوار بين أعضاء فريق القيادة الاستراتيجية حول مهماتهم التي يؤدونها بنجاح وتلك التي تحتاج إلى تحسين أدائهم لها. لكن لم تثبت صلاحيتها وفعاليتها في مطلق الأحوال. أي لا يمكن القول إن الفرق التي تسجل عددا أكبر من النقاط (=الأرقام) في "المراجعة" هي بالضرورة أفضل وأكفأ من تلك التي تسجل عددا أقل. ولذلك فإننا نقترح استخدامها كمنصة انطلاق للحوار حول أداء وعمليات الفريق، بدلاً من اعتبارها مقياسا معياريا.

إن لم تكن قائد الفريق، فسوف تحتاج إلى موافقة أعضائه على استخدام "المراجعة". حاول قضاء وقت كاف في الحديث مع قائده عنها، وعن دور الفرق في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة. لربما أجريت حوارا من قبل حول فريق القيادة الاستراتيجية، وناقشت نجاحاته وإخفاقاته. لكن عليك الآن أن تستعد للإجابة عن الأسئلة التالية:

- لماذا يجرب فريق القيادة الاستراتيجية وسيلة كهذه؟
- لماذا هذه العملية بالذات، وليست غيرها؟
- لماذا الآن؟
- ما هي فوائدها؟

في العادة، تشمل عملية استخدام "المراجعة" ثلاث خطوات. في الأولى، ستحتاج لإعداد الفريق لاستخدامها وتوزيع نسخ الاستبيان على الأعضاء للإجابة عنها. في الثانية، يتوجب عليك تسجيل النتائج بحيث يستخلص الفريق معانيها الدلالية. أخيرا، ستكون بحاجة لمراجعة النتائج مع الفريق.

الخطوة الأولى: إعداد الفريق وتوزيع استمارات "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل"

خصص وقتا كافيا لإعداد الفريق وتحضيره لاستخدام "المراجعة". ستفيدك المقترحات التالية في ضمان نجاح استخدامها:

- حدد بشكل دقيق من سيجيب عن بنود الاستبيان. إن تمكنت من إشراك الأعضاء كافة، فإن البيانات ستحمل مزيدا من المعنى الدلالي لأن المشارك لن يقول: "أعرف النتائج، لكني لست متأكدا من فهم الآخرين لها". على نحو مشابه، يمكن لجميع الأعضاء - في حال مشاركتهم - أن يشعروا بأنهم قدموا مدخلاتهم في البيانات وبمقدورهم المساهمة بشكل كامل في الحوار والنقاش حول النتائج، والخطوات الإجرائية التي ستتخذ تبعا لها. وفيما يتعلق بالحفاظ على سرية الإجابات، من الأفضل زيادة المدخلات. في الحقيقة، نحن نوصي بأن تطالب عددا يتراوح بين ثلاثة وأربعة أعضاء على أقل تقدير بالإجابة عن الاستبيان لكي لا يعرف أحد إجابات الآخرين بصورة مؤكدة.
- تأكد من أن أعضاء الفريق يعرفون الأسباب التي دفعت قائده لاستخدام "المراجعة" في هذا الوقت بالذات. شجع قائد الفريق - إن لم تكن أنت قائده - على التحدث مع الأعضاء وشرح هذه المسألة الأساسية.

- تأكد من أن جميع الأعضاء يستهدفون بتقييمهم الفريق نفسه. فإن كان يحمل اسما، دوّنه على نسخ الاستبيان التي توزع عليهم. من المهم جدا أن يقصد الجميع الفريق ذاته عند التقييم.
- عند توزيع الاستمارات، بيّن للأعضاء أن استماراتهم ستبقى سرية. عيّن شخصا موثوقا وموضوعيا (من غير أعضاء الفريق) لجمع الاستمارات وتقديم موجز عن الإجابات.
- اطلب من الأعضاء الالتزام بالصدق والأمانة والنزاهة عند الإجابة لكي تتضاعف الفائدة التي يجنيها الفريق من هذه التجربة.
- اقترح على الأعضاء الاحتفاظ بنسخ عن إجاباتهم لأنك لن تعيد البيانات لأصحابها. قد يكون من المفيد جدا عند مناقشة النتائج أن يتذكر الأعضاء إجاباتهم (حتى وإن لن يطلب منهم تبادلها مع بعضهم بعضا).
- أخيرا، حدد موعدا لإعادة استمارات الاستبيان. في العادة، يتطلب ملء الاستمارة مدة تتراوح بين 15 - 20 دقيقة. ويتوجب على الجميع - في كل الأحوال - إعادتها بخلال أسبوع كحد أقصى (اطلب منهم إعادتها إلى شخص تفوضه باستلامها ضمن الموعد المحدد).
- اطلب من الشخص ذاته متابعة العملية للتأكد من جمع استمارات الاستبيان كلها.

الخطوة الثانية: تسجيل نتائج "المراجعة"

توفر "المراجعة" عموماً نوعين من البيانات المفيدة في تفحص نتائج الفريق:

- متوسط التقييم لكل بند: اطلب من الشخص الذي عينته حساب المعدل الوسطي للتصنيفات بالنسبة لكل بند، وتقديم المعلومات على صيغة تقرير.

سيكون التقرير مفيدا عندما يورد رقم البند، ونصه، ومعدل التقييم. كما سيسهل مراجعة البيانات إذا تم فرز المعدل الوسطي للتقييمات بطريقة متدرجة (من الأعلى إلى الأدنى).

- التوزيع التكراري: بالرغم من فائدة المعدل الوسطي للتقييم، إلا أنه لا توزيعها. على سبيل المثال، المعدل الوسطي 3 (حيادي) يمكن أن يظهر بطرق مختلفة، مثلا: إذا اختار جميع الأعضاء رقم 3 (حيادي) للإجابة عن البند المعني، أو اختار نصفهم الرقم 1(معارض بشدة) ونصفهم الآخر الرقم 5 (موافق تماما). هاتان الحالتان مختلفتان اختلافا بينا؛ والثانية تشير إلى وجود انقسام شديد بين الأعضاء حول ذلك البند. حساب تكرار التقييم يظهر عدد الذين اختاروا الرقم 1، وعدد الذين اختاروا الرقم 2.. وهكذا. وهو مفيد جدا عند تقدير مدى موافقة الأعضاء أو معارضتهم لبند من البنود.

هنالك مخاطرة بسيطة في إضافة التوزيع التكراري إلى التقرير، خصوصا إذا كان الفريق صغير العدد، لأن ذلك قد يدعو الأعضاء للسؤال: "من اختار الرقم 2 لهذا البند؟". من طرائق تقليص هذا الاحتمال إلى أقصى حد، مع توفير المعلومات حول الموافقة أو الاعتراض، الإشارة إلى تلك البنود التي تفصل بينها فجوة مكونة من ثلاثة أرقام أو أكثر بين أعلى وأدنى التصنيفات (على سبيل المثال، حين يكون التصنيف الأدنى 2 والأعلى 5، أو حين يكون الأدنى 1 والأعلى 4). لربما ترغب باستخدام هذه الطريقة بدلاً من حساب التوزيع التكراري إذا كان فريقك مؤلفا من خمسة أو أقل من الأعضاء.

الخطوة الثالثة: تفحص نتائج "المراجعة"

حالما يكمل الأعضاء ملء استمارات الاستبيان، ويقدم الشخص الذي عينته موجزا يلخص النتائج، يحين موعد الاجتماع مع أعضاء الفريق لمراجعتها. نعرض فيما يلي بعض الاقتراحات المتعلقة بذلك الاجتماع:

أفكار عامة مفيدة لتفحص نتائج "المراجعة" مع فريق القيادة الاستراتيجية

- خذ بالاعتبار الاستعانة بخبير مستقل (من خارج الفريق) لتسهيل العملية، خصوصا إذا كنت قائد فريق القيادة الاستراتيجية، لأن ذلك يتطلب مستوى من الموضوعية يصعب الحفاظ عليه من قبل قائد الفريق أو أعضائه. إضافة إلى أن وجود شخص مستقل يركز اهتمامه على تسهيل العملية يتيح لك فرصة المساهمة بشكل أكبر في الحوار والنقاش حول الفريق.

- تأكد من أن لديك الوقت الكافي لمناقشة النتائج واتخاذ بعض الخطوات الإجرائية اعتمادا على تلك المناقشة. ثلاث ساعات تكفي لهذا الحوار كحد أدنى، لكن قد تحتاج إلى مدة أطول إذا كان هذا النوع من النقاش جديدا على فريقك، أو كانت الموضوعات بالغة الأهمية.

- حاول عقد الاجتماع خارج المؤسسة لتقليص احتمال تشتت الانتباه، وإتاحة الفرص للأعضاء للتفكير المتروي والمتعمق. اطلب منهم إغلاق هواتفهم النقالة، وحواسبهم المحمولة، وغير ذلك من الأجهزة التي تشتت الانتباه.

- عند بداية الاجتماع، ضع قواعد مناسبة من شأنها تشجيع احترام الخصوصية والسرية، وتقصي وجهات النظر المتعددة. ركز على الموضوع لا على الشخص وماذا يقول. نقدم فيما يلي بعض القواعد المعيارية المفيدة في هذا السياق:

- ركز على بياناتك، ولا تطلب من الآخرين المشاركة في وضع الأرقام التصنيفية لبنود معينة (يمكن لهم بالطبع المشاركة في وضع الأرقام، لكن ذلك يجب أن يتم بمبادرة منهم).

- حين تسبب بعض البيانات نوعا من التشوش، اعتبر ذلك مجرد مفارقة توحي بالتناقض الظاهري وينبغي فهمها، لا حالة شاذة لا بد أن تكون خاطئة لمجرد اختلافها عن سواها. افعل ذلك عبر الافتراض التالي: "إذا كنت قد أجبت عن هذا البند بتلك الطريقة، فلا بد أنني كنت أفكر بالأساليب التي نتبعها في..".

- من المحتم أن تناقش المجموعة القضايا التي تقع تحت سيطرة وتحكم أعضائها. لكن "المراجعة" تتضمن عدة بنود تقع أسبابها الجذرية خارج نطاق سيطرة الأعضاء، خصوصا حين لا ينتمون إلى فريق الإدارة العليا في المؤسسة. الخطورة في مثل هذه المناقشات تتمثل في شعور الفريق بالعجز عن فعل أي شيء لتحسين الوضع. على أية حال، شجع الأعضاء على تذكر حقيقتين:

  - يمكن فصل القضايا التي تخضع لسيطرة الفريق عن تلك التي تقع خارج نطاق سيطرته. ضع مجموعتين من البنود على لوحتي عرض لتقديم دليل بصري على الفوارق بينهما. شجع أعضاء الفريق على تركيز تخطيط فعلهم الإجرائي على تلك البنود التي يتحكمون بها.

  - البنود الخارجة عن نطاق سيطرة الأعضاء توفر لهم فرصة التأثير في الموظفين الآخرين (من غير الأعضاء). على سبيل المثال، إذا شعروا بأن استراتيجية المؤسسة ليست واضحة بما يكفي وأن

ذلك يؤدي إلى حالة من الغموض التي تبهم ما ينبغي وما لا ينبغي فعله، فبإمكانهم وضع لائحة بالأسئلة التوضيحية وتقديمها إلى فريق الإدارة العليا.

العوامل الضرورية لنجاح اجتماع تفحص نتائج "المراجعة"

إذا كنت تقوم بمهمة تسهيل عقد اجتماع لتفحص نتائج "المراجعة"، يمكن للتوصيف التالي مساعدتك على إدارته. الأنشطة الواردة لا تشمل كل ما ينبغي عليك فعله، لكن ثبت نجاحها في عملنا مع فرق القيادة الاستراتيجية.

- إذا لم يكن الفريق مطلعا على مفاهيم القيادة الاستراتيجية ومضامينها بالنسبة له، اقترح قراءة بعض المصادر والمراجع، كهذا الكتاب مثلا، أو بعض الفصول المختارة منه. وحتى إذا تمتع الأعضاء بحسن الاطلاع على القيادة الاستراتيجية عموما، فإن تزويدهم بإطار محدد أو مرجع معين يوفر لهم لغة مشتركة لاستعمالها عند مناقشة نقاط القوة لديهم والتحديات التي تواجههم.
- ابدأ الاجتماع بما يزيل التوتر ويكسر حاجز الجليد بين المشاركين. اسأل أعضاء الفريق - مثلا - عن أدوارهم فيه (يشمل ذلك المعارضين والمغرمين بالجدل والموافقين). اطلب منهم أيضاً تبادل توقعاتهم بخصوص الاجتماع.
- حدد الغرض من الاجتماع ذلك اليوم. لربما يكون غرضك إجراء نقاش حول كيفية عمل أعضاء الفريق معا، وذلك لمعرفة هل يرغبون بتغيير شيء في علاقاتهم التفاعلية وكفاءتهم كفريق قيادة استراتيجية. في هذه الحالة، ضع الخطط المناسبة لإحداث التغييرات المرغوبة.
- ضع بعض القواعد المنظمة للاجتماع كما ذكرنا آنفا.

- تعمد إجراء حوار حول ما هو مهم بالنسبة للفريق كي يؤدي دوره بفعالية، مع أخذ طبيعة التحديات التي يواجهها بعين الاعتبار. من الطرائق المحتملة للقيام بذلك تزويد الأعضاء بلائحة تضم بنود "المراجعة" والطلب من كل منهم اختيار ثلاثة أو أربعة بنود يشعر بأنها حاسمة الأهمية بالنسبة لنجاح الفريق. لخص البنود ودوّنها على لوحة العرض، سيشعر الأعضاء برغبة في مناقشة بنود "المراجعة" السبعة والعشرين جميعا، ولكن اللائحة ستساعدهم على تضييق بؤرة تركيزهم.

- أعد بيانات "المراجعة" المتجمعة واشرح كيفية قراءتها.

- قد يكون من المفيد للأعضاء أيضاً الحصول على بعض البيانات المقارنة (البيانات المعيارية التي جمعها "مركز القيادة الإبداعية" لـ"المراجعة" وردت في الملحق هـ).

- امنح الأعضاء وقتا كافيا لدراسة البيانات والتمعن فيها.

- اطلب من كل منهم إكمال الجمل التالية (ربما يتبعون أكثر من أسلوب لإكمالها. وينبغي وضع كل نسخة من الجمل على انفراد):

- أشعر بالسرور لأن البيانات تظهر أن نقاط القوة التي نتمتع بها هي....

- حين أنظر إلى البيانات، أشعر بالتشوش نتيجة....

- باعتبار ما هو مهم بالنسبة لهذا الفريق، أظن أننا بحاجة للتركيز على تحسين....

- اطلب من الأعضاء كتابة كل جملة على ورقة منفصلة.

- قسم الفريق إلى ثلاث مجموعات واطلب من كل منها أن تأخذ جملة واحدة، وتلخص الإجابات عنها عبر استخلاص الموضوعات المشتركة منها.

- دع المجموعة التي لخصت إجابات نقاط القوة تعرض تقريرها أولا.
- ثم المجموعة التي أشارت إلى حالات التشوش والارتباك. امنح الفريق وقتا كافيا للنقاش.
- أخيرا، أفسح المجال للمجموعة التي أشارت إلى المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتقديم تقريرها. وكجزء من النقاش، حاول المزج بين الجمل. على سبيل المثال:

- هل تسهم المجالات التي تسبب التشوش والارتباك في التحديات التي تواجهنا كفريق؟

- هل هنالك طرق نستطيع استخدامها للاعتماد على ما نتمتع به من نقاط قوة لمواجهة التحديات؟

- هل نستنفد إحدى قوانا في أحد المجالات بحيث تحدث مفعولا عكسيا ضدنا؟

- عندما يتفق الأعضاء على المجالات التي تحتاج إلى تحسين، شجعهم على مناقشة الأسباب الجذرية. من الأساليب البسيطة للقيام بذلك استخدام تقنية "لماذا الخماسية"، أي طرح سؤال "لماذا يحدث ذلك؟" خمس مرات مع اعتماد الجواب اللاحق على الجواب السابق.
- حاول – مع أعضاء الفريق - وضع ثلاثة أهداف تسعون لتحقيقها.
- عيّن ثلاثة أشخاص لقيادة ثلاث مجموعات يسعى كل منها لتحقيق واحد من الأهداف الثلاثة. قد يحتاج القائد إلى عقد اجتماع - جانبي - مع مجموعته.
- ناقش الخطوات التالية التي سيقوم بها الفريق.

الملحق (هـ)

البيانات المعيارية في "مراجعة أداء الفريق الاستراتيجي وأداة الفعل"

(STRAT)

□

المرتبة	المعدل الوسطي	الانحراف المعياري	بنود "المراجعة" مرتبة تبعا للمعدل الوسطي (من الأعلى إلى الأدنى)
1	4.20	0.74	25 - يظهر الفريق مستوى رفيعا من الأمانة والاستقامة.
2	4.15	0.70	13 - يتألف الفريق من أفراد تختلف مواهبهم وتتكامل.
3	4.07	0.81	6 - يعلن الفريق بكل وضوح غرضه الأساسي وقيمه الجوهرية.
4	4.00	0.83	26 - أشعر بالفخر والاعتزاز بالطريقة التي يتعامل من خلالها الفريق مع قضايا الخطأ والصواب.
5	3.94	0.79	2 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يفهم التهديدات الداهمة / ويعرف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
6	3.93	0.86	10 - تقابل الآراء المخالفة بالترحيب.
7	3.89	0.83	12 - يعمل أعضاء الفريق بانسجام معا.
8	3.89	0.75	15 - يقيم أعضاء الفريق علاقات تفاعلية بناءة مع بعضهم بعضا في جميع أقسام المؤسسة.
9	3.82	0.91	22 - يتبادل أعضاء الفريق الثقة والاحترام.
10	3.81	0.87	23 - يعزز الفريق التعاون - لا التنافس - في كل وحدات وأقسام المؤسسة.
11	3.77	0.81	5 - يواكب الفريق الاتجاهات التقانية والثقافية والنزعات السائدة في السوق.
12	3.75	0.92	3 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يتمتع برؤية مشتركة حول مستقبلنا.
13	3.72	0.94	27 - هنالك شعور إيجابي بالطاقة والنشاط والإثارة يسود المكان هنا.
14	3.72	1.04	9 - هنالك قلة قليلة من الموضوعات غير القابلة للنقاش هنا.
15	3.69	0.88	16 - يدعم الفريق بشكل فعال نمو وتطور مهارات المدراء.

16	3.67	0.81	19 - يشجع الفريق ركوب المخاطرة المحسوبة.
17	3.64	0.80	21 - يستجيب الفريق بفعالية للفرص والتهديدات في البيئة.
18	3.61	0.98	17 - النجاح المهني يعتمد على الأداء لا السياسة.
19	3.60	0.97	1 - فريق القيادة الاستراتيجية هذا يعمل بأسلوب منتظم وواقعي على تقدير وتقويم نقاط قوته ومواطن ضعفه المؤسسية.
20	3.59	0.92	14 - يتبادل أعضاء الفريق المعلومات بشكل جيد بين بعضهم بعضا.
21	3.59	0.92	8 - يشجع الفريق الآخرين على تحسين مهاراتهم عبر تجريب طرائق جديدة أو مختلفة لأداء المهمات.
22	3.57	0.92	24 - نشارك في أفضل ممارسات الأفراد والأقسام.
23	3.57	0.94	4 - الأعضاء على جميع المستويات يفهمون أدوارهم في دعم رسالة المؤسسة.
24	3.50	0.90	18 - يقيم الفريق توازنا مناسبا في التعامل مع الاحتياجات على المدى القريب والبعيد.
25	3.42	1.02	7 - يفكر الفريق بشكل شمولي وعالمي.
26	3.31	0.95	11 - استراتيجيتنا واضحة: حول ما سنفعله، وحول ما نمتنع عن فعله.
27	3.28	0.97	20 - لا يهدر الفريق طاقته وطاقة الآخرين على الأنشطة غير المثمرة.

توزع التصنيفات عبر كل البنود من قبل هذه المجموعة (٪)

5	4	3	2	1
18	50	21	10	1

المراجع

Advice on strategy: Quotes quotations. (n.d.). Available online: http://www.adviceonmanagement.com/advice_strategy.html. Access date: June 30, 2004.

Ambrose, S. E. (1983). *Eisenhower: 1890–1952*. New York: Simon & Schuster.

Associated Press. (2004, May 16). Three die near Denver in I-70 girder collapse. *The Gazette* (Metro), p. 27.

Baird, L., Holland, P., & Deacon, S. (1999, Spring). Learning from action: Imbedding more learning into the performance process fast enough to make a difference. *Organizational Dynamics*, pp. 19–31.

Banham, R. (1999, August). The revolution in planning. CFO, pp. 46–56.

Beatty, K. (2003, January). Strategic leadership poll results. *CCL e-Newsletter*. Available online (with registration): https://www.ccl.org/CCLCommerce/news/newsletters/enewsletter/2003/JANdecpollresults.aspx?CatalogID=News&CategoryID=Enewsletter(Newsletters). Access date: July 28, 2004.

Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review, 41*(4), 29–40.

Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Business.

Bunker, K. A., & Webb, A. D. (1992). *Learning how to learn from experience: Impact of trust and coping*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Campbell, A., & Alexander, M. (1997). What's wrong with strategy? *Harvard Business Review, 75*(6), 42–51.

Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: Harper Business.

Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review, 75*(6), 66–79.

Digital Equipment Corporation. (2004, July 25). *Wikipedia*. Available online: http://en.wikipedia.org/wiki/Digital_Equipment_Corporation. Access date: July 28, 2004.

Fiorina, C. (2000, June 2). *Whole person leadership*. Commencement address at Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Massachusetts. Available online: http://www.hp.com/hpinfo/execteam/speeches/fiorina/ceo_mit_commence.html. Access date: August 25, 2004.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.

Galpin, T., & Herndon, M. (1999). *The complete guide to mergers and acquisitions: Process tools to support M&A integration at every level*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gerstner, L. (2002). *Who says elephants can't dance?* New York: HarperCollins.

Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review, 76*(5), 47–58.

Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science, 43*(9), 1258–1274.

Iacocca, L., with Novak, W. (1984). *Iacocca: An autobiography*. New York: Bantam.

Item 182: The president's news conference of August 4, 1954. (1960). *Public papers of the presidents of the United States, Dwight D. Eisenhower, 1954: Containing the public messages, speeches, and statements of the presidents, January 1 to December 31, 1954* (p. 684). Washington, DC: GPO.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Katzenbach, J. R. (1997). The myth of the top management team. *Harvard Business Review, 75*(6), 82–91.

Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top: Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Lazere, C. (1998, February). All together now: Why you must link budgeting and forecasting to planning and performance. *CFO*, pp. 28–36.

Leslie, J. B., & Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Linkow, P. (1999). What gifted strategic leaders do. *Training and Development, 53*(7), 34–41.

Lynn, G. S., Morone, J. G., & Paulson, A. S. (1996). Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process. *California Management Review, 38*(3), 353–375.

McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.

McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning, 27*(1), 42–50.

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review, 65*(4), 66–75.

Mintzberg, H. (1998). *Strategy safari*. New York: Free Press.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal, 6*, 257–272.

Montgomery, B. L. (1958). *Memoirs*. Cleveland: World.

Nadler, D. A. (1996). Managing the team at the top. *Strategy and Business, 2,* 42–51.

Nadler, D. A. (1998). Leading executive teams. In D. A. Nadler, J. L. Spencer, & Associates (Eds.), *Executive teams*. San Francisco: Jossey-Bass.

Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, 74*(6), 61–78.

Powell, C., with Pirsico, J. (1995). *My American journey*. New York: Random House.

Richmond, B. (2000). *The "thinking" in systems thinking: Seven essential skills*. Waltham, MA: Pegasus Communications.

Salter, C. (2002, January). Fresh start 2002: On the road again. *Fast Company,* p. 50.

Sanders, T. I. (2002, May 5). To fight terror, we can't think straight. *Washington Post*, p. B12.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Stewart, T. (1999, February/March). The status of communication today: Organizational change dominates internal communication activity. *Strategic Communication Management*, pp. 22–25.

Storytelling that moves people: A conversation with screenwriting coach Robert McKee. (2003). *Harvard Business Review, 81*(6), 51–55.

Treacy, T., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Wason, P. C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology, 12,* 129–140.

Watson, T. J., Sr. (n.d.). *Quintessential quotes*. Available online: http://www-1.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/quotes.pdf. Access date: June 28, 2004.

Welch, J. (2003). *Jack: Straight from the gut*. New York: Warner Business Books.

Zauderer, D. G. (1992, Fall). Integrity: An essential executive quality. *Business Forum*, pp. 12–16.

نبذة عن "مركز القيادة الإبداعية" (CCL)

"مركز القيادة الإبداعية" مؤسسة تعليمية عالمية وغير ربحية، ظلت رسالتها لمدة تزيد عن ثلاثة عقود تتمثل في زيادة وتنمية فهم، وممارسة، وتطوير مهارات القيادة لصالح المجتمعات في مختلف دول العالم. يقوم كادر العاملين في المركز بإجراء الأبحاث، وإصدار الكتب والنشرات، وتقديم البرامج ووسائل التقويم إلى القادة والمؤسسات والمنظمات في قطاعات المجتمع كافة. يقع المقر الرئيس للمركز في غرينزبورو (بولاية كارولينا الشمالية)، وله فروع في كولورادو سبرنغز (كولورادو)؛ وسان دييغو (كاليفورنيا)؛ وبروكسل (بلجيكا)؛ وسنغافورة، إضافة إلى شبكة واسعة من المؤسسات الشريكة والمساعدين المفوضين رسميا بتقديم بعض برامج المركز المختارة.

في كل سنة، يقدم المركز خدماته لقادة ينتمون إلى أكثر من ألفي مؤسسة - من القطاعين العام والخاص - تشمل ثلثي المؤسسات الخمسمائة المدرجة على لائحة مجلة "فورتشن". ويشارك سنويا ما يقارب العشرين ألف شخص في برنامج المركز، كما استخدم حوالي مائة ألف من المدراء والمهنيين المحترفين تقويما صممه المركز. في عام 2003، وضع التقرير الخاص لمجلة "بيزنس ويك" حول تعليم المدراء التنفيذيين (الذي يظهر كل سنتين)، وضع المركز في المرتبة الأولى على مستوى العالم في مجال تعليم مهارات القيادة وذلك للمرة الثالثة على التوالي. كمل احتل المرتبة الرابعة على مستوى العالم في مجال برامج الانتساب المفتوح، والمرتبة السابعة في مجال تقديم البرامج المخصصة. في عام 2004، أضاف استطلاع أجرته صحيفة "فايننشال تايمز" المركز إلى لائحة أفضل عشر مؤسسات في العالم في مجال تقديم البرامج المفتوحة

لتعليم المدراء التنفيذيين (للسنة الثالثة على التوالي). وكان المؤسسة الوحيدة - في ذلك الاستطلاع - التي يقتصر اهتمامها على تعليم مهارات القيادة حصرا.

القدرات

تشمل أنشطة المركز تعليم مهارات القيادة، وتوليد ونشر المعرفة، وبناء مجتمع يتمحور حول القيادة. ونال المركز تقديرا كبيرا واعترافا واسع النطاق بسبب تفوقه وامتيازه في تعليم المدراء، وتطوير القيادة، والابتكار الإبداعي، من مجلات وصحف مثل: "بيزنس ويك"، "فايننشال تايمز"، نيويورك تايمز"، "وول ستريت جورنال".

برامج الانتساب المفتوح

مع تعقد بيئة النشاط التجاري هذه الأيام، يواصل "مركز القيادة الإبداعية" مساعدة الأفراد، والفرق، والمؤسسات على التعامل مع التحديات الحاسمة التي تواجه القيادة من خلال مجموعة من برامج الانتساب المفتوح التي يعرضها. وهذه عبارة عن تجارب قيادية فريدة من نوعها صممت للأفراد وتعتمد على نموذج تطويري للتقويم، والتحدي، والدعم. يجمع المركز المعلومات والتغذية الإرجاعية الشاملة، والتقويم الفردي، والاهتمام الشخصي، ضمن بيئة آمنة تحافظ على السرية والخصوصية. إضافة إلى أن العديد من دوراته التعليمية تختتم بحلقة تطويرية (بعد البرنامج) على شكل عملية لوضع الأهداف والمتابعة تستمر ثلاثة أشهر، وهي بمثابة تقويم للتغيير السلوكي، أو التفاعل المباشر مع مدرب معتمد من قبل المركز.

للحصول على لائحة كاملة ببرامج المركز يمكن زيارة الموقع التالي على الشبكة الإلكترونية:

http://www.ccl.org/program

البرامج المخصصة

يعمل المركز كل سنة على تطوير حلول تعليمية بعد تعديلها وتكييفها لتلائم مئات المؤسسات في مختلف دول العالم. ومن خلال هذه الممارسة التطبيقية، يصمم ويقدم برامج تركز على احتياجات تطوير القيادة ضمن سياق التحديات المؤسسية المحددة، بما في ذلك الابتكار، وتمازج الثقافات، وتطوير مهارات مجموعة أوسع من القادة. أما الهدف فهو مساعدة المؤسسات - ضمن سياق ثقافاتها الخاصة - على تطوير القدرة القيادية التي تحتاجها لمواجهات التحديات حين تعترضها.

تفاصيل البرنامج متوفرة على موقع:

http://www.ccl.org/custom.

مصادر التقويم والتطوير

يعتبر المركز رائدا في ميدان توفير المعلومات والتغذية الإرجاعية الشاملة، وهو يؤمن بأن التقويم يوفر ركيزة راسخة الأركان للتعلم والنمو والتغيير، ويعتقد أن التطوير لا يحدث فعلا إلا حين يدرك الفرد الحاجة إليه. المركز يقدم مجموعة مختارة وواسعة من مصادر التقويم والتطوير التي يمكن أن تساعد الأفراد، والفرق، والمؤسسات على زيادة الوعي الذاتي، وتسهيل عملية التعلم، وتعزيز الكفاءة والفاعلية.

يمكن الاطلاع على تقويمات المركز على الموقع التالي:

http://www.ccl.org/assessments.

المنشورات

يمكن الاطلاع على الأساس النظري للعديد من برامج المركز، إضافة إلى نتائج الأبحاث الشاملة والرائدة - غالبا - من خلال عشرات المنشورات والمطبوعات والكتب التي يصدرها (عبر شراكته مع دار النشر "جوسي - باس" التابعة لشركة "ويلي"). ومن بين هذه المنشورات، أعمال شهيرة مثل، "كسر السقف الزجاجي" (Breaking the Glass Ceiling)، و"دروس التجربة" (Lessons of Experience)، إضافة إلى الكتيبات الإرشادية التي تركز بؤرة الاهتمام على المقومات والملامح الجوهرية للقيادة. توفر منشورات المركز رؤى متعمقة ونصائح عملية لمساعدة الأفراد على التحول إلى قادة أكثر كفاءة وفاعلية، وتطوير التدريب على القيادة ضمن المؤسسات، والتعامل مع قضايا التغيير والتنويع، وبناء أنظمة وصياغة استراتيجيات تطوير القيادة الجماعية على مستوى المؤسسة.

يمكن الحصول على لائحة كاملة بكتب ومنشورات المركز من الموقع التالي:

http://www.ccl.org/publications.

مجتمع القيادة

من أجل ضمان بقاء عمله مركزا ومكثفا، ووثيق الصلة بموضوعه، ومؤثرا في الأفراد والمؤسسات التي يقدم لها خدماته، يحافظ المركز على جملة من الشبكات والمجالس والجمعيات التعليمية والافتراضية التي تجمع معا الخريجين، والأساتذة، والقادة (على صعيد الفكر والممارسة) من مختلف أصقاع العالم. كما يقيم ويوطد العديد من العلاقات والتحالفات مع الأفراد والمؤسسات والجمعيات التي تشاركه في القيم والرسالة. ومن المؤكد أن ما توفره هذه العلاقات من طاقة، ورؤى، ودعم، يساعد على تشكيل واستدامة ممارسات المركز التعليمية

والبحثية، وتزويد عملائه بحوافز ومصادر إلهام إضافية، مع استمرارهم بالالتزام بالقيادة والتعلم.

لمعرفة المزيد من المعلومات في هذا السياق، يمكن زيارة الموقع التالي:

http://www.ccl.org/community.

الأبحاث

نجح المركز طيلة أكثر من ثلاثة عقود في تحويل معارف القيادة النظرية إلى تطبيقات وممارسات عملية، وغدا رائدا في مجال تقدم وفهم تطوير القيادة. وما زالت الأبحاث الشاملة في المركز تشكل القوة الدافعة والمحفزة لتطوير أدوات قيادية عملية للأفراد والمؤسسات. وبالمقابل، فإن ما يتم تعلمه في الدروس يشجع على إجراء مزيد من الأبحاث الجديدة والمتقدمة في الوقت المناسب.

للاطلاع على المبادرات البحثية الحالية، يمكن زيارة الموقع التالي:

http://www.ccl.org/research.

لمزيد من المعلومات حول "مركز القيادة الإبداعية"، يرجى زيارة موقعه على الشبكة الإلكترونية:

http://www.ccl.org.

أو الاتصال على رقم خدمة العملاء: 336 – 545 – 2810

تواجه مؤسسات هذه الأيام تحديات صعبة من أجل الإبقاء على قدرتها التنافسية، تسارع وتيرة التغيير، زيادة التعقيد، تفاقم حالة الغموض وعدم اليقين. ولكي تجابه هذه التحديات، يتوجب على المؤسسات توسيع مدى مسؤولية القيادة لتشمل القيادة الاستراتيجية، وتشرك مزيدا من الموظفين في عملية القيادة. في "كيف تصبح قائدا استراتيجيا؟"، يقدم ريتشارد هيوز وكاترين بيتي (من "مركز القيادة الإبداعية") للمديرين التنفيذيين دليلا إرشاديا حول تطبيق عملية القيادة الاستراتيجية التي تهم القادة في كل مستويات المؤسسات.

اعتمادا على البرنامج الناجح "تطوير القائد الاستراتيجي" (في "مركز القيادة الإبداعية")، يحدد الكتاب إطارا للقيادة الاستراتيجية، ويضم اقتراحات عملية حول كيفية تطوير المهارات الفردية والجماعية (الفرق) والمؤسسية التي تحتاجها المؤسسات لتصبح أكثر قدرة على التكيف والمرونة. يبين المؤلفان أيضا كيف يمكن للمديرين (الأفراد) ممارسة القيادة الاستراتيجية الفاعلة من خلال مقاربة مميزة ومنهجية ونظامية تقوم على التفكير والفعل والتأثير.

ريتشارد ل. هيوز: كبير موظفي قسم المشاريع في "مركز القيادة الإبداعية" في كولورادو سبرنغز (بولاية كولورادو الامريكية). وهو أحد المؤلفين الرئيسيين للكتاب التعليمي: "القيادة: تعميق العبر المستمدة من التجربة".

كاترين كولاريللي بيتي: مديرة برنامج "تطوير القائد الاستراتيجي"، ومدربة فيه. تشمل مسؤولياتها أيضا تصميم وتقديم البرامج المخصصة لتناسب حاجات مختلف الأفراد والمؤسسات.

"مركز القيادة الإبداعية" مؤسسة تعليمية عالمية وغير ربحية، تتبنى رسالة زيادة وتنمية فهم، وممارسة، وتطوير مهارات القيادة لصالح المجتمعات في مختلف دول العالم. يقع المقر الرئيس للمركز في غرينزبورو (بولاية كارولينا الشمالية)، وهو متخصص في إجراء الأبحاث، وإصدار الكتب والمنشورات، وتوفير أدوات ووسائل التقويم، وتقديم مجموعة متنوعة من البرامج التعليمية. للمرة الثالثة على التوالي، وضع التقرير الخاص الذي تصدره مجلة "بيزنس ويكلي" حول تعليم وتدريب المديرين التنفيذيين، وضع المركز في المرتبة الأولى على صعيد تعليم مهارات القيادة.

لمزيد من المعلومات، يمكن زيارة موقع المركز على الشبكة الإلكترونية: www.ccl.org.

ISBN:6-045-54-9960

موضوع الكتاب: ١-القيادة الإدارية ٢- القادة
٣-الاستراتيجية

موقعنا على الإنترنت:
http:/www.obeikanbookshop.com